

Thèse en vue de l'obtention du  
Doctorat LMD en sciences financières et comptabilité  
Spécialité : Audit et Système Comptable Financier (A/SCF)

**Thème :**

**L'audit qualité : outil pour optimiser la compétitivité  
des PME algériennes.**  
Selon ISO 9001: 2015 et ISO 19011: 2018

Élaborée par:

TERRAS Ikram

Sous la direction du:

Professeur LAID Mohammed

**Membres du jury**

Enseignant	Grade	Université	Qualité
DOUAH Belkacem	Professeur	Univ. Mostaganem	Président
LAID Mohammed	Professeur	Univ. Mostaganem	Encadreur
BEHIH Abdelkader	Professeur	Univ. Sidi bel Abbas	Examineur
BENBOUZIANE Mohamed	Professeur	Univ. Tlemcen	Examineur
BENZIDANE Hadj	Professeur	Univ. Mostaganem	Examineur
SEFIANE Slimane	Professeur	Univ. Mostaganem	Examineur

Année universitaire: 2021-2022

## **Résumé:**

---

Notre thèse est pour but d'évaluer l'impact de mise en place de l'audit qualité sur la compétitivité des PME algériennes ayant obtenu un certificat de qualité.

Cette thèse est composée de quatre (04) chapitres; le premier chapitre est pour objectif d'aborder les différents axes fondamentaux sur l'audit qualité ainsi que les principales normes de la famille ISO 9000 en relation avec son sujet. Tandis que le second chapitre a pour but d'expliquer les fondements théoriques du concept de la compétitivité en soulignant l'impact de la démarche qualité sur la compétitivité des PME. En revanche, les deux autres chapitres sont consacrés au côté pratique de notre thèse. Le troisième chapitre présente l'importance des PME dans le tissu économique national ainsi que les différentes phases de développement des PME algériennes. Il étudie aussi, la réalité des PME en Algérie en abordant les obstacles majeurs de leur croissance. Enfin, concernant le dernier chapitre, il représente notre étude empirique qui porte sur l'analyse des indicateurs de performance et de compétitivité des PME algériennes enquêtées par rapport à la démarche qualité adoptée et relever la contribution de l'audit qualité à leurs éventuelles améliorations.

Le traitement des données est fait suivant une analyse statistique en utilisant le logiciel SPSS.

**Mots clés:** Audit Qualité, Système de Management de la Qualité, compétitivité, PME, ISO.

## **Abstract :**

---

This research aims at evaluating the impact of implementing quality audit on the competitiveness of Algerian SMEs that obtained a quality certificate.

This thesis is composed of four (04) chapters; the aim of the first chapter is to address the various fundamental axes of Quality Audit as well as the main norms of ISO 9000 family in relation with its subject. While the second chapter explains the theoretical foundations of the concept of competitiveness underlying the impact of the quality approach on the competitiveness of the SMEs. On the other hand, the other two chapters are devoted to the practical side of this research. The third chapter presents the importance of SMEs in the national economic as well as the different phases of development of Algerian SMEs. It also studies the reality of SMEs in Algeria showing the major obstacles of their growth. Finally, the last chapter represents our empirical study of the analysis of the indicators of the performance and competitiveness of Algerian SMEs in relation to the adopted quality approach and raises the contribution of Quality Audit to their possible improvements.

**Keywords:** Quality Audit, Quality Management System, competitiveness, SMEs, ISO.



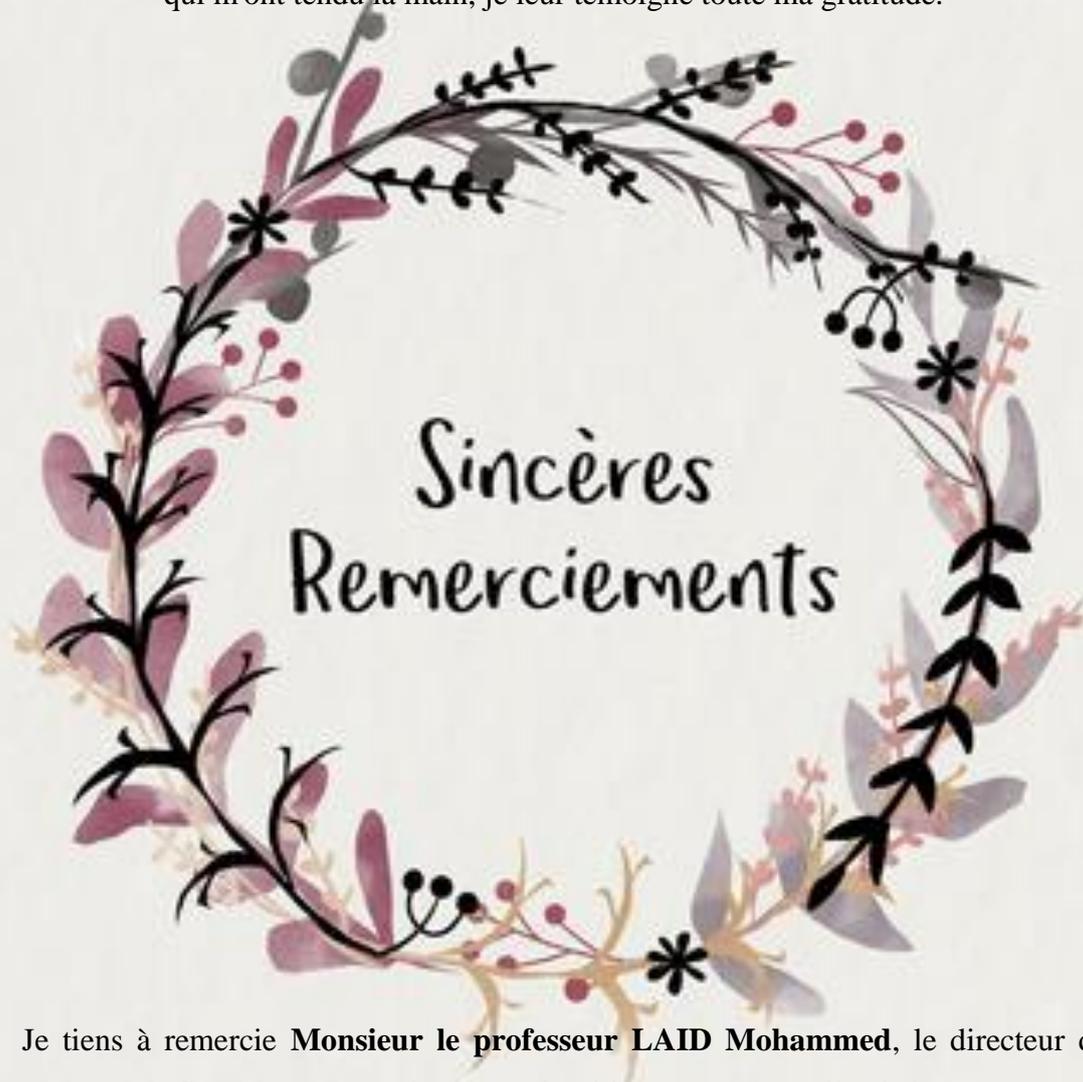
*Je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont soutenu  
et ont cru en ma réussite.*

*A mon père et ma grand-mère que dieu les  
accueille dans ses vastes paradis.*

*A ma mère, mes frères, à toute ma famille et à la  
famille IBRAHIM.*



Merci **ALLAH** de m'avoir donné la foi et la santé pour réaliser ce travail.  
Cette recherche est le fruit d'un travail en collaboration avec des personnes formidables  
qui m'ont tendu la main, je leur témoigne toute ma gratitude.



Je tiens à remercier **Monsieur le professeur LAID Mohammed**, le directeur de ma thèse, pour sa confiance et son appui, son esprit critique et ses conseils avisés.

J'adresse également mes plus vifs remerciements aux membres du jury de thèse, pour l'intérêt qu'ils ont bien voulu me porter en acceptant d'évaluer ce travail.

J'exprime ainsi, mes sincères remerciements à **Dr DAHMANI Mohamed**, **Dr BOURICHE Ahmed**, **Dr BOUCHERF Djilali** et **Mr BELAHRECHE Rachid**, pour leurs aides inestimables, aussi bien sur le plan scientifique qu'humain.

Je tiens aussi à remercier les différents professeurs et chercheurs qui ont consacré une partie de leurs temps à m'aider dans ma recherche durant ces années avec leurs conseils, leurs points de vue et leurs expériences.

Je remercie aussi les responsables et le personnel des PME enquêtées pour leurs collaborations dans cette recherche.

Un grand merci à ma famille, mes proches et mes amis de m'avoir supporté, et motivé.

# Plan de la thèse:

---

Résumé.....	i
Dédicace.....	ii
Remerciement.....	iii
Plan de la thèse.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Les abréviations.....	ix
Introduction générale.....	A

---

<p align="center"><b>Première partie « Cadre Théorique » : Les PME face aux défis de la qualité et de la concurrence.</b></p>
---

Introduction Première Partie.....	02
-----------------------------------	----

---

## **Chapitre 01 : L’Audit Qualité, support de progrès et de développement des PME.**

### **Section 01-01 : La qualité levier de l’amélioration continue et de l’excellence.**

01-01-01– L’évolution du concept Qualité.....	04
01-01-02–Le cadre conceptuel de la gestion par la qualité.....	10
01-01-03– L’organisation internationale de la qualité.....	16

### **Section 01-02 : Le Système du Management de la Qualité.**

01-02-01– Les bases du Système de Management de la Qualité.....	22
01-02-02–La version 2015 de la norme ISO 9001.....	27
01-02-03– Méthodologie de résolution des problèmes de la qualité.....	41

### **Section 01-03 : L’Audit Qualité, meilleur outil d’évaluation des performances.**

01-03-01- Aperçu sur l’Audit Qualité.....	57
01-03-02-Exigence réglementaire et normative lié à l’Audit Qualité.....	73
01-03-03- Effectuer l’Audit Qualité.....	78

## **Chapitre 02 : L'Audit Qualité, levier de compétitivité des PME.**

### **Section 02-01 : Le cadre général de la compétitivité.**

<b>02-01-01</b> – Introduction à la notion de la compétitivité.....	98
<b>02-01-02</b> – Facteurs de la compétitivité liée à l'entreprise.....	118
<b>02-01-03</b> – Facteurs de la compétitivité liée à l'environnement de l'entreprise.....	121

### **Section 02-02 : Résistance des PME face à la concurrence.**

<b>02-02-01</b> – Les terrains d'affrontement concurrentiel.....	128
<b>02-02-02</b> – Acquérir des avantages concurrentiels des PME.....	132
<b>02-02-03</b> – Préserver et développer la position concurrentielle.....	137

### **Section 02-03 : La participation de l'Audit Qualité dans l'optimisation de la compétitivité de l'entreprise.**

<b>02-03-01</b> – L'implication de l'Audit Qualité dans l'optimisation de la compétitivité managériale et socio-humaine.....	143
<b>02-03-02</b> – L'implication de l'Audit Qualité dans l'optimisation de la compétitivité technique et financière.....	152
<b>02-03-03</b> – L'implication de l'Audit Qualité dans l'optimisation de la compétitivité commerciale.....	155
<b>Conclusion Première Partie</b> .....	168

---

<b>Deuxième partie « Cadre Pratique » : Optimiser la compétitivité des PME algériennes à travers l'Audit Qualité.</b>
---

<b>Introduction Deuxième Partie</b> .....	170
---	-----

---

## **Chapitre 03: Réalité des PME en Algérie.**

### **Section 03-01 : Les PME et l'affrontement du développement.**

<b>03-01-01</b> – Définition et caractéristiques des PME.....	172
<b>03-01-02</b> – Les apports des PME à l'économie nationale.....	174
<b>03-01-03</b> – Les défis et les perspectives de développement des PME.....	176

### **Section 03-02 : Le développement des PME en Algérie.**

03-02-01– Les phases de développement des PME en Algérie.....	178
03-02-02–La politique de la création des PME en Algérie.....	184
03-02-03– Les étapes de création du projet en Algérie.....	196

### **Section 03-03 : Attraction de l'investissement en Algérie.**

03-03-01– Le mise à niveau des PME en Algérie.....	202
03-03-02– Les avantages d'investissement en Algérie.....	219
03-03-03– Les obstacles d'investissement en Algérie.....	226

## **Chapitre 04: Enquête sur la contribution de l'Audit Qualité dans l'amélioration de la compétitivité des PME en Algérie.**

### **Section 04-01 : L'Audit Qualité, Compétitivité des PME en Algérie.**

04-01-01– Le management par la Qualité en Algérie.....	232
04-01-02– L'audit qualité au sein des PME algériennes.....	240
04-01-03– Contraintes et perspectives de la compétitivité des PME algériennes.....	252

### **Section 04-02 : Etude empirique- L'impact de l'Audit Qualité sur la compétitivité des PME algériennes.**

04-02-01 – Présentation de l'enquête et des entreprises enquêtées.....	258
04-02-02 –Mesure de la fiabilité de la cohérence interne de l'étude.....	263
04-02-03- Mesurer la stabilité et la normalité de l'étude.....	266

### **Section 04-03 : Analyse et Interprétation des Axes de l'étude.**

04-03-01- Analyse des données de l'enquête.....	269
04-03-02- Tester les hypothèses de l'étude.....	286
04-03-03- Les Résultat de l'étude.....	293

Conclusion Deuxième Partie .....	298
----------------------------------	-----

---

Conclusion générale .....	H
Références et bibliographie.....	xi
Annexes.....	xxi

---

# Liste des tableaux et des figures

---

## ➤ Liste des tableaux :

<b>Tableau 01:</b> Les différents types des normes ISO.....	21
<b>Tableau 02:</b> Les avantages de la révision de la norme ISO 9001.....	30
<b>Tableau 03:</b> Principe de DMAIC.....	51
<b>Tableau 04:</b> Compétitivité d'un système de production.....	110
<b>Tableau 05:</b> Grille pour définir les motivations premières de la démarche qualité.....	151
<b>Tableau 06:</b> Panorama des programmes de mise à niveau en Algérie.....	204
<b>Tableau 07:</b> Aide financière au programme national de mise à niveau PME ANDPME.....	215
<b>Tableau 08:</b> Cotation des risques-processus Audit.....	247
<b>Tableau 09:</b> Critère des risques-processus Audit.....	249
<b>Tableau 10:</b> Codification des variables et détermination des items correspondants.....	262
<b>Tableau 11:</b> Le Taux de corrélation 1er champ.....	263
<b>Tableau 12:</b> Le Taux de corrélation 2ème champ.....	264
<b>Tableau 13:</b> Le Taux de corrélation 3ème champ.....	265
<b>Tableau 14:</b> Le Taux de corrélation 4ème champ.....	266
<b>Tableau 15:</b> Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité.....	267
<b>Tableau 16:</b> Echelle LIKERT.....	267
<b>Tableau 17:</b> Longueur de l'échelle LIKERT.....	268
<b>Tableau 18:</b> Test de la distribution normale.....	268
<b>Tableau 19:</b> Analyse des caractéristiques.....	269
<b>Tableau 20:</b> Domaine d'activité des entreprises enquêtées.....	270
<b>Tableau 21:</b> Statut juridique des entreprises enquêtées.....	271
<b>Tableau 22:</b> Secteur d'activité des entreprises enquêtées.....	272
<b>Tableau 23:</b> Type et Effectif des entreprises enquêtées.....	273
<b>Tableau 24:</b> Dispositif de création des entreprises enquêtées.....	275
<b>Tableau 25:</b> La certification des entreprises enquêtées.....	276
<b>Tableau 26:</b> L'analyse des réponses du sous-variable 1.....	278
<b>Tableau 27:</b> L'analyse des réponses du sous-variable 2.....	280
<b>Tableau 28:</b> L'analyse des réponses du sous-variable 3.....	282
<b>Tableau 29:</b> L'analyse des réponses du sous-variable 4.....	285
<b>Tableau 30:</b> L'échantillon de statistiques (One Sample Statistics).....	286
<b>Tableau 31:</b> One t Sample Test.....	287
<b>Tableau 32:</b> Tableau de Corrélations (Audit Qualité).....	288
<b>Tableau 33:</b> Model Summary.....	289
<b>Tableau 34:</b> Test ANOVA.....	289
<b>Tableau 35:</b> Coefficients.....	289
<b>Tableau 36:</b> Tableau de Correlations (Compétitivité).....	292
<b>Tableau 37:</b> 2 <sup>ème</sup> Tableau de Coefficients.....	292

➤ **Liste des figures :**

<b>Figure 01:</b> L'évolution du concept qualité.....	08
<b>Figure 02:</b> Le système de management de la qualité.....	25
<b>Figure 03:</b> Evolutions de la norme ISO 9001.....	28
<b>Figure 04:</b> La valeur ajoutée de la révision de la norme ISO 9001.....	29
<b>Figure 05:</b> L'importance de la norme ISO 9001.....	33
<b>Figure 06:</b> Les dix chapitres de l'ISO 9001 version 2015 selon PDCA.....	34
<b>Figure 07:</b> La roue de DEMING.....	42
<b>Figure 08:</b> Modèle classique d'un tableau de bord.....	43
<b>Figure 09:</b> Diagramme de KANO.....	45
<b>Figure 10:</b> Diagramme de causes à effet.....	52
<b>Figure 11:</b> L'évolution de l'objectif des Audits Qualité.....	63
<b>Figure 12:</b> Le processus d'Audit Qualité dans le cycle PDCA.....	78
<b>Figure13:</b> Le cadre de la mission d'Audit.....	80
<b>Figure 14:</b> Manager le programme d'Audit Qualité dans le cycle PDCA.....	81
<b>Figure 15:</b> Plan qualité.....	82
<b>Figure 16:</b> Logigramme de l'Audit Qualité.....	84
<b>Figure 17:</b> Management de processus d'Audit Qualité.....	95
<b>Figure 18:</b> Processus dynamique de la compétitivité.....	99
<b>Figure 19:</b> Schéma de compétitivité.....	100
<b>Figure 20:</b> Le carré de la compétitivité.....	108
<b>Figure 21:</b> Modèle des cinq forces de la concurrence.....	122
<b>Figure 22:</b> Le manager qualité de demain.....	144
<b>Figure 23:</b> La passerelle vers l'excellence.....	154
<b>Figure 24:</b> Procédure de mise à niveau.....	207
<b>Figure 25:</b> Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau.....	209
<b>Figure 26:</b> Production de Normes Algériennes.....	235
<b>Figure 27:</b> Schéma « Le rôle de l'Audit Qualité dans l'amélioration de la compétitivité »...	258
<b>Figure 28:</b> Graphique sur le domaine d'activité des PME enquêtées.....	270
<b>Figure 29:</b> Graphique sur le statut juridique des entreprises enquêtées.....	271
<b>Figure 30:</b> Graphique sur le secteur d'activité des entreprises enquêtées.....	272
<b>Figure 31:</b> Graphique sur le type des entreprises enquêtées.....	274
<b>Figure 32:</b> Graphique l'effectif des entreprises enquêtées.....	274
<b>Figure 33:</b> Graphique dispositif de création des entreprises enquêtées.....	275
<b>Figure 34:</b> Graphique sur la certification des entreprises enquêtées.....	276
<b>Figure 35:</b> La courbe de régression simple.....	291

# Abréviations :

---

<b>5M :</b>	Matériel, Méthode, Main d'œuvre, Milieu, Matière.
<b>ADEME :</b>	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.
<b>AFAQ :</b>	Association For Academic Quality.
<b>AFNOR :</b>	Association Française de Normalisation.
<b>ALGERAC :</b>	Organisme Algérien d'Accréditation.
<b>AMDEC :</b>	Analyse des Modes de Défaillances, de leur Effet et de leur Criticité.
<b>ANDI :</b>	Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
<b>ANDPME :</b>	Agence Nationale de Développement des petites et moyennes entreprises.
<b>ANGEM :</b>	Agence Nationale de Gestion des Microcrédits.
<b>ANSEJ :</b>	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune.
<b>AQ :</b>	Audit Qualité.
<b>BTP :</b>	Bâtiments et Travaux Publics.
<b>CE :</b>	Comité Européen.
<b>CEI :</b>	Commission Electrotechnique internationale.
<b>CEN :</b>	Comité Européen de Normalisation.
<b>CENELEC :</b>	Comité Européen de Normalisation en Electronique et en Electrotechnique.
<b>CGCI :</b>	Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements.
<b>CNAC :</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
<b>CNAS :</b>	Caisse National des Assurances Sociales.
<b>CNC/ST :</b>	Conseil National Chargé de la Sous-traitance.
<b>CNC/PME :</b>	Le Conseil National Consultatif pour la Promotion de la PME.
<b>COFRAC :</b>	Comité français d'accréditation.
<b>CSTB :</b>	Centre scientifique et technique du bâtiment.
<b>DG :</b>	Directeur Général.
<b>DGPME :</b>	Direction Générale de La Petite et Moyenne Enterprise.
<b>DMAIC :</b>	Define, Measure, Analyse, Improve, Contrôle.
<b>FGAR :</b>	Fonds de Garantie des Crédits à la PME.
<b>GE :</b>	Grande Entreprise.
<b>HACCP :</b>	Hazard Analysis and Critical Control Point.
<b>IANOR :</b>	Institut Algérien de Normalisation.
<b>ICA :</b>	L'Institut de Certification des Auditeurs.
<b>IDE :</b>	Investissement Direct à l'Etranger.
<b>IRCA :</b>	International Register of Certificated Auditors.
<b>ISO :</b>	Organisation internationale de normalisation.
<b>MIPMEPI :</b>	Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.
<b>NF :</b>	Norme Française.
<b>NSM :</b>	Normes de Systèmes de Management.
<b>OASIS :</b>	Organisation for the Advancement of Structured Information Standards.
<b>OCDE :</b>	Organisation, Coopération pour le développement Economique.
<b>OMC :</b>	Organisation Mondial du Commerce.

<b>OMQ :</b>	Outils de la Qualité et de Management.
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale.
<b>OTC :</b>	Obstacle Technico-Commerce.
<b>PDCA :</b>	Plan, Do, Check, Act.
<b>PESTEL :</b>	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal.
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut.
<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises.
<b>PMI :</b>	Petite et Moyenne Industrie.
<b>PMN :</b>	Programme de mise à niveau.
<b>QFD :</b>	Quality Fonctionnel Deployment.
<b>QOCCP :</b>	qui, quoi, où, comment, combien, pourquoi.
<b>QSE :</b>	Qualité, Sécurité, Environnement.
<b>R&amp;D :</b>	Recherche et Développement.
<b>RMQ :</b>	Responsable de Management de la Qualité.
<b>SAV :</b>	Service Après Vente.
<b>SI :</b>	Système International d'unités.
<b>SMQ :</b>	Système de Management de la Qualité.
<b>SWOT :</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
<b>TIC :</b>	Technologie de l'Information et de la Communication.
<b>TPE :</b>	Très Petite Entreprise.
<b>TQM :</b>	Total Quality Management.
<b>UIT:</b>	Union internationale des télécommunications.
<b>UTAC :</b>	Union technique de l'automobile, du motorcycle et du cycle.

# Introduction générale:

---

L'économie universelle connaît actuellement, des changements très influents. Les échanges sont devenus des engagements vers plus de libéralisation économique et les interdépendances en matière d'échanges entre les nations sont augmentées.

La compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans cette économie moderne. Les inquiétudes des pays et des entreprises en ce qui concerne leurs positions compétitives apparaissent dans tant de discours politiques, d'arènes académiques et de débats des industriels du monde entier.

Dans un cadre d'ajustement structurel et l'adhésion à l'OMC, l'Algérie, comme d'autres pays en développement, procède à une libéralisation de son économie. Ce contexte offre une formidable opportunité de croissance permettant d'avoir un accès à de nouveaux marchés et d'attirer des flux d'IDE. Par contre, c'est un défi risqué pour un pays mal préparés à l'ouverture à cause de son retard, apparemment irrattrapable, en développement de son secteur productif non pétrolier et dans les échanges hors les hydrocarbures. Dans ce cas, la confrontation avec les marchés internationaux semble inacceptable.

En effet, le tissu faible de l'industrie algérienne est dû à la mauvaise gestion et les principales faiblesses ont pour noms : le gaspillage, le non-respect de la législation, la mauvaise organisation, l'utilisation à des fins personnelles des ressources de l'entreprise, l'absence du contrôle de régularité et le refus volontaire de sanctionner les infractions économiques. Par conséquent, ces dysfonctionnements ont entraîné une intégration aux marchés difficile et une économie non compétitive.

Réellement, le pays n'est pas prêt, mais il est à un tournant : soit il arrive à en tirer des avantages et rattraper un développement socio-économique, aussi lointain et difficile soit-il, soit il échoue et les écarts se creuseront encore.

L'exigence pour l'Algérie de s'intégrer dans l'économie régionale et mondiale et de faire face aux évènements incontournables de la mondialisation devait passer par l'instauration d'une économie compétitive à travers l'indépendance vis-à-vis de l'exportation des hydrocarbures, l'augmentation continue du PIB par habitant parallèlement avec l'amélioration du niveau de vie (santé, éducation, travail, logement, ...), et surtout, la diversification de l'économie en générant des produits (biens ou services) de qualité convenables aux normes internationales.

C'est dans un souci d'optimiser une production de qualité suivant les normes internationales que le système de management de la qualité a été institué. Aujourd'hui, le management de la qualité concerne tous les secteurs de l'activité humaine au monde entier et se développe en synergie avec les problématiques de la gestion, de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité au travail.

Pour cette raison, les entreprises cherchent de plus en plus à décrocher une certification qualité. Cette dernière est basée sur les processus permettant d'obtenir un produit fiable (bien ou service) et non sur le produit lui-même. Pour garantir les résultats du management de la qualité et avoir une certification, il faut avoir une réelle maîtrise des processus de l'organisation, c'est pourquoi on s'appuie sur la mission d'audit qualité et les référentiels des normes ISO. En effet, les normes ISO ont acquis une renommée mondiale comme des normes de base pour la mise en place de systèmes efficaces et efficients de management. La famille ISO 9000 est spécialisée dans le système de management de la qualité. Elle contient des normes fondamentales tels que : ISO 9000, 9001, 9002, 9004. Cependant, l'ISO n'a pas vocation à délivrer elle-même les certifications qualité, cette tâche est laissée à la charge d'un organisme certificateur tiers.

Ainsi, il est essentiel de vérifier régulièrement et de diagnostiquer en permanence le système de management de la qualité pour garantir son efficacité et assurer l'obtention de la certification. A cet effet, l'ISO a publié la norme ISO 19011 qui fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management.

L'audit, ce terme utilisé par de nombreuses fonctions de l'entreprise mais véhiculant chaque fois une signification particulière est un instrument permettant d'optimiser l'activité de l'entreprise. Initialement, l'audit était limité seulement dans le domaine comptable et financier qui a pour but de contrôler l'authenticité des comptes de l'entreprise. Plus tard le concept a été adopté dans plusieurs domaines. Selon son champ d'application, on trouve par exemple l'audit opérationnel qui étudie l'amélioration des performances, l'audit de gestion qui porte un jugement sur la gestion des dirigeants...etc.

L'audit interne permet de vérifier l'état de l'organisation de l'entreprise, plus particulièrement de management de la qualité, de l'environnement, ou de la sécurité suivant les référentiels normatifs appropriés. La norme ISO 19011 est applicable à tous les organismes qui doivent manager un programme d'audit ou planifier et réaliser des audits internes ou externes de systèmes de management.

Dans la présente recherche, nous nous intéressons en particulier, à l'audit qualité et sa participation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises, plus précisément les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Algérie.

### ➤ **Choix et intérêts du sujet :**

Nous avons choisi notre thème de recherche « **L'Audit Qualité : outil pour optimiser la compétitivité des PME algériennes** » dans un souci d'appréhender efficacement l'exercice de la mission d'audit qualité au sein des PME algériennes et connaître aussi les raisons et les faiblesses de nos PME qui leurs empêchent d'intégrer les marchés internationaux.

Suivant les recherches précédentes consultées dans le sujet, nous avons délibérément choisi de nous limiter à l'audit de système de management de la qualité afin de pouvoir démontrer son influence sur les entreprises pour les pousser à dégager et accroître des avantages concurrentiels et optimiser leur position compétitive.

Le choix de ce thème pourrait nous être profitable aussi bien à nous qu'à tous ceux qui consulteront cette thèse ; à nous, il nous permettra non seulement d'approfondir nos connaissances sur la pratique de l'audit, mais aussi de connaître les règles liées à la compétitivité, et nous renforcerons nos connaissances sur la gestion, l'organisation, la performance, les objectifs et les principes de l'économie des PME algériennes.

### ➤ **Problématique :**

Pour mettre en place le point de départ de notre recherche, nous avons posé la problématique suivante :

**Quelles sont les possibilités d'optimiser la compétitivité des PME algériennes à travers l'audit qualité ?**

Il ressort de cette question fondamentale deux axes principaux à étudier dans la recherche ; un premier axe concerne l'audit qualité et un deuxième axe relative à la compétitivité tout en concentrant sur la PME algérienne. Nous pouvons alors proposer un ensemble de questions subsidiaires telles que:

- ✓ Pourquoi semble-t-il nécessaire de mettre en place une mission d'audit qualité au sein des PME algériennes ? Est-ce que les PME algériennes déjà certifiées ISO pratiquent vraiment l'audit qualité ?
- ✓ Les PME algériennes accordent-elles une vraie importance à la compétitivité ?

- ✓ Quelle est la relation entre la mise en place d'une mission d'audit et l'avenir compétitif des PME algériennes ?

➤ **Hypothèses :**

Additivement à nos problématiques ci-dessus, les hypothèses suivantes nous semblent pertinentes à proposer :

- ❖ L'audit qualité est une méthode efficace pour la veille sur la conformité. C'est une mission qui participe largement à diminuer les risques, et un processus qui vérifie régulièrement la corrélation et le bon fonctionnement des autres processus dans l'entreprise. De ce fait, les PME algériennes devraient pratiquer l'audit qualité.
- ❖ Les PME algériennes cherchent à gagner la confiance de la clientèle et à optimiser leur position concurrentielle dans le marché. Donc, les PME algériennes accordent de l'importance à la compétitivité.
- ❖ Pour les PME algériennes, la certification ISO conduit à fidéliser les clients, favoriser l'environnement concurrentiel, et générer des bonnes parts de marché. L'audit qualité peut se conclure par une certification. Dans ce cas, il a une relation significative avec la compétitivité des PME algériennes.

➤ **Intérêt de la recherche :**

Dans l'économie actuelle, la compétitivité des entreprises est un phénomène auquel on prête une très grande attention, et la PME « la petite et moyenne entreprise » est l'un des principaux acteurs de la scène économique mondiale et l'acteur central de la vie économique d'un pays. La survie d'une PME dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité qui est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de durabilité de chaque entreprise au monde entier.

En effet, une grande partie de la littérature s'est centrée traditionnellement sur divers domaines en rapport avec la compétitivité y compris les systèmes de management de la qualité prêtant, sauf rares occasions, une moindre attention à l'audit qualité au sein des PME en Algérie.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons l'intérêt de poursuivre les autres recherches récentes sur la gestion par la qualité et sa relation avec la compétitivité des PME algériennes tout en intégrant notre spécialité de « l'audit ».

### ➤ **Objectifs de la recherche :**

Dans la mesure où notre travail porte sur l'audit qualité et la compétitivité des PME en Algérie, nous cherchons à atteindre les objectifs suivants:

- Mieux appréhender les termes relatifs à l'audit et à la compétitivité, et comprendre spécifiquement l'utilité de l'audit qualité pour l'entreprise et son environnement ;
- Savoir comment peut-on renforcer les avantages concurrentiels des entreprises ;
- Ressortir l'influence de l'audit sur la qualité des produits et sur la gestion et la performance des PME algériennes ;
- Connaître les coûts et les avantages liés à la démarche qualité dans les PME algériennes;
- Confronter la réalité du terrain pour analyser les enjeux de la démarche qualité au sein des PME algériennes en prenant en compte la mission de l'audit interne et la certification et leur relation avec le niveau compétitif de ces entreprises ;
- Dédire des résultats fiables qui permettront d'approfondir les résultats des recherches précédentes dans ce domaine.

### ➤ **Cadre spatial et temporel de la recherche :**

Dans cette recherche nous nous intéressons essentiellement aux PME en Algérie dans un cadre temporel allant jusqu'à l'année 2020.

### ➤ **Méthodes appliquées:**

Afin d'atteindre les objectifs de cette thèse et répondre à la problématique, nous avons choisi de réaliser notre recherche selon la méthode descriptive et analytique pour définir les axes primordiaux de notre étude. Tandis que la réalisation du côté empirique était en fonction d'une méthode quantitative qui correspond à ce genre de sujet. En effet, nous avons opté sur une enquête statistique par questionnaire où le traitement des données s'est effectué à travers le logiciel spécialisé SPSS.

### ➤ **Plan de la recherche :**

Pour mieux apprendre de ce sujet, nous avons décidé de scinder cette recherche en deux parties:

- La première partie présente le cadre théorique de l'étude, elle contient deux premiers chapitres qui abordent successivement des notions fondamentales sur :les PME, la qualité, l'audit qualité, et la compétitivité. Ainsi, nous allons aborder à la fin du deuxième chapitre, le lien entre les deux axes centraux de notre recherche « audit qualité et compétitivité ».
- La deuxième partie est consacrée au côté pratique qui se fera à travers une analyse des données recueillies par un questionnaire. Le troisième chapitre aborde l'importance des PME, les différentes phases de développement des PME en Algérie ainsi que la politique algérienne dans la création des PME, les avantages et les inconvénients. En revanche, le dernier chapitre est subdivisé en étude exploratoire et une autre empirique. L'étude exploratoire nous présente l'opportunité de savoir l'intention d'entamer une démarche qualité au sein des PME algériennes et d'être certifiées. Ensuite, nous allons étudier les contraintes et les obstacles de compétitivité des PME algériennes. Tandis que l'étude empirique est penchée sur l'impact de l'audit qualité sur la performance et son influence sur la compétitivité des PME algériennes en analysant au premier lieu à quel point l'audit qualité est appliqué au sein des PME algériennes, et puis nous allons tester les hypothèses de notre recherche et enfin présenter les résultats obtenus.

➤ **Les mots clé :**

PME, ISO, système de management qualité, contrôle qualité, politique qualité, certification, audit qualité, auditeur qualité, audit interne, audit externe, audit seconde partie, audit tierce partie, rapport d'audit, l'approche par les risques, l'approche processus, performance, productivité, compétences-clés, avantage concurrentiel, compétitivité.

➤ **Revue de littérature :**

Bien que les études et les thèses algériennes ont connu un développement considérable durant ces dernières années et ont montré le rôle primordial de la démarche qualité au niveau de la PME et son impact sur la compétitivité, on constate des recherches pudiques sur le rôle de l'audit qualité dans la PME algérienne. Nous avons pu accéder à des thèses valeureuses et nous avons eu un retentissement considérable à travers des recherches doctorales telles que :

- \* Etude de M. SIRVEN Marion (Université Toulouse –France 2019) : « *Importance de l'Audit Qualité dans le système de Management de la Qualité, Exemple d'amélioration du processus d'Audit interne dans une entreprise pharmaceutique* ». Il s'agit d'une thèse

de doctorat en « Pharmacie » de l'université Paul Sabatier, Toulouse (France), la problématique proposée par le chercheur est de savoir l'importance de pratiquer l'audit qualité dans la production pharmaceutique afin de garantir à la fois la qualité et l'efficacité des médicaments, d'éviter les drames sanitaires, et aussi de gérer (dans un contexte économique) la concurrence dans le marché pharmaceutique et de réduire les coûts de non-qualité pour accroître la satisfaction client.

- \* Etude de Mme BAHMED Lyliya (Université de Batna 2006) : « ***Contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie*** ». Cette thèse de doctorat d'état en « Hygiène et Sécurité Industrielle » s'articule autour des défis que les entreprises algériennes sont appelées à surmonter, dans cette bataille pour la qualité, la sécurité et l'environnement, ne sont pas seulement de l'ordre des moyens financiers et technologiques, et la nécessité d'engager les hommes dans ces nouveaux combats pour l'intégration des concepts QSE en vue d'atteindre un niveau de performance répondant aux critères de Système de Management intégrés QSE à savoir : l'amélioration de la qualité des produits et des procédés ainsi que la production de produits sûrs ne portant pas préjudices aux utilisateurs ou aux consommateurs dans des conditions de travail sécuritaire et en préservant l'environnement.
- \* Etude de Melle AIT SI SAID Radia (Université Tizi-Ouzou 2018) : « ***La mise à niveau des PME maghrébines, Etude comparative : Algérie, Tunisie et Maroc*** ». La problématique de cette étude de doctorat en « sciences économiques » est sur les réelles avancées des programmes de mises à niveau appliqués dans les pays maghrébins (Algérie, Tunisie, Maroc) avec ou sans l'aide des acteurs (Union Européenne, ...), et de tenter de cerner leurs retombées consécutives en termes d'amélioration de la compétitivité des PME.
- \* Etude de Mme SLAIMI Fayrouz (Université de Tlemcen 2016) : « ***Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité. Etude de cas dans diverses entreprises*** ». C'est une thèse de Doctorat en « Management des Organisation » qui est penchée sur l'intégration des Ressources humaines dans la mise en place d'un Système de Management de la qualité. L'importance de ce sujet réside dans la mobilisation des Ressources Humaines dans la démarche Qualité dans l'entreprise algérienne.

# **Première partie**

## **Cadre Théorique**

---

**Les PME face aux défis de la qualité et de la concurrence.**

### ***Introduction Première Partie :***

L'entreprise est le lieu où se crée la richesse. Elle permet de mettre en œuvre des moyens intellectuels, humains, matériels et financiers pour extraire, produire, transformer ou distribuer des biens et des services conformément à des objectifs fixés par une direction et faisant intervenir, selon des dosages divers, des motivations de profit et d'utilité sociale<sup>1</sup>.

Une entreprise n'a pas besoin d'être de grande dimension pour jouer tous ces rôles. Une petite entreprise peut le faire. Parfois, elle est même plus avantagée que la grande. Une petite entreprise est maîtrisable en termes de ressources (humaines, matérielles, et financières).

Les entreprises sont toujours en quête des avantages concurrentiels pour faire face aux risques de la concurrence. Actuellement, elles sont amenées de plus en plus souvent à mettre en place des procédures de qualité, qui soit concernent la qualité des produits, ou du service, soit englobent l'ensemble de leur organisation et procèdent d'un véritable management de la qualité. Une fois établies, les procédures doivent être régulièrement revues et améliorées et pour cela, des audits sont mis en œuvre.

Nous abordons dans cette présente partie le cadre conceptuel de la recherche, nous allons résumer dans un premier chapitre les diverses notions sur la PME et sur l'Audit Qualité alors que dans le deuxième chapitre nous allons expliquer comment l'audit qualité participe à renforcer la compétitivité des PME.

---

<sup>1</sup>CALME. I, HAMELIN.J, LAFONTAINE. J-P, DUCROUX. S, GERBAUD. F, « Introduction à la gestion », Dunod, France, 2013.

# **Chapitre 01 : L'Audit Qualité, support de progrès et de développement des PME.**

---

### **Préambule:**

Il est assez évident qu'il est difficile de parler sur l'Audit Qualité dans une PME sans avoir interrogé sur son concept, la certification des systèmes qualité et les normes ISO. On pose souvent les questions suivantes :

- ❖ **C'est quoi un Système Qualité ? Qu'est-ce qu'un Audit Qualité ? Quelles sont les étapes de l'Audit Qualité et de la certification ?**

Nous proposons dans ce chapitre pour mieux apprendre de ce sujet, les concepts liés à la qualité et l'audit qualité, ainsi que le déroulement de la mission (selon les nouvelles versions des normes ISO 9001 et ISO 19011).

## **Section 01-01 : La qualité levier de l'amélioration continue et de l'excellence.**

La « qualité » est l'un des thèmes privilégiés de notre société, aujourd'hui elle s'exprime dans bien des domaines, des normes internationales y sont consacrées et des modèles sont proposés à son sujet. Nous allons aborder dans cette deuxième section un ensemble de concepts liés à la Qualité et le système de Management de la Qualité, ainsi que les normes ISO leur appropriés.

### **01-01-01–L'évolution du concept Qualité.**

La qualité est envisagée de plusieurs manières et les termes à son sujet évoluent au fil du temps. Pour entrevoir l'historique du Système de Management de la Qualité il faut bien suivre l'historique du concept qualité et son évolution.

Le concept qualité ne date pas d'hier. Les experts reconnaissent les prémices dans le fameux code d'Hammourabi roi de Babylone (1792-1750 avant J-C)\* au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C. Plus tard, le terme de qualité (*poiotês*) est attribué à Platon. Aristote le définit de la manière suivante : « ce en vertu de quoi on est dit être tel ». Et enfin Cicéron crée le mot *qualitas* : contraction de *qualis* (manière d'être) et de *talís* (tel, telle)<sup>1</sup>.

Après, le concept commença à prendre sa place dans des citations tels que le livre des métiers d'Estienne Boileau sous saint louis, rédigeait en 1268, et dans les mémoires de Jean-Baptiste Colbert à Louis quatorze, dans la célèbre phrase en 1665 : « si nos fabriques

---

\* C'est un texte juridique babylonien daté d'environ 1750 avant JC.

<sup>1</sup>KREBS. G et MOUGIN. Y, « Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne », France: Afnor, 2003, p 08.

imposent, à force de soin, la qualité supérieure de leurs produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir chez nous et leur argent affluera dans les caisses du Royaume ». Il paraît aussi qu'ils ont trouvé des traces de ce concept chez les pharaons. Si l'on avait gratté un peu plus profondément des couches de sédiment, peut-être les archéologues en auraient-ils trouvé d'autres chez l'homme de Neandertal<sup>1</sup>.

Le concept moderne de la qualité a connu trois grandes étapes dans son évolution<sup>2</sup>Au début, on parlait de Contrôle de la qualité et de l'inspection, ensuite l'Assurance de la qualité et la maîtrise des processus, et enfin la phase du Management qualité.

Selon MARION.S<sup>3</sup> la qualité a passé par quatre principales étapes :

1. **Ere de tri** : la période d'industrie où il y a une production de masse afin de répondre à la demande du marché. Il y a donc la nécessité de contrôler la conformité des produits finis pour garantir certaine qualité.

La place de la qualité devient prépondérante au cours des années 1920, avec le développement de la production industrielle de masse, une période appelée « Taylorisme ». En effet, il revient à Frederick Winslow TAYLOR\* (1856-1915) d'avoir exprimé la nécessité d'établir de grandes règles préalables à une multiplication cohérente des produits.

Selon (KREBS.G et Mougin.Y, 2003)<sup>4</sup>, durant cette première étape, la routine de production a suscité les consommateurs de faire leur choix concernant les produits en ce qui concerne sa durabilité et sa fiabilité.

2. **Ere du contrôle** : l'approche statistique du contrôle par échantillonnage est utilisée pour effectuer les contrôles qualités.

Suivant les recherches de (AUTISSIER.D et ses associés, 2010)<sup>5</sup> la mise en place des contrôles en fin de cycle de fabrication est apparue dans la première étape. Quelques années après, Walter-Andrew SHEWART (1891-1967) perfectionne les applications tayloristes en inventant la statistique destinée à contrôler les activités de l'entreprise. Ensuite, William-Edwards DEMING (1900-1993), l'élève de SHEWART, exploite

---

<sup>1</sup>PUIBOUBE. M et autres, J. E. Extrait du projet tutoré « L'histoire de la Qualité et l'histoire des formations Qualité au sein de l'IUT de Poitiers. », France, 2016, p 03.

<sup>2</sup>AUTISSIER. D, MOUGIN. Y, SEGOT. J, « Mesurer la performance de la fonction qualité, les baromètres de la performance », France: édition d'organisation, 2010, p 49.

<sup>3</sup>SIRVEN Marion, « Importance de l'Audit Qualité dans le système de Management de la Qualité, Exemple d'amélioration du processus d'Audit interne dans une entreprise pharmaceutique », thèse de doctorat en Pharmacie, l'université Paul Sabatier, Toulouse –France 2019, pp 16, 17.

<sup>4</sup>KREBS. G et MOUGIN. Y, op.cit, p 03.

<sup>5</sup>AUTISSIER. D, MOUGIN. Y, SEGOT. J, Ibid, p 51.

remarquablement ces idées au ministère de la guerre, et l'industrie américaine de l'armement enregistre d'énormes progrès.

Dans cette période la fabrication devait passer par un filtre qui élimine les produits non-conformes au modèle souhaité, les produits éliminés étaient rebutés, réparés, ou livrés avec déclassement. Par conséquent, les coûts de contrôle ont augmenté, les produits subissaient de ses effets, ce qui a engendré l'idée que la qualité devait se payer plus chers.

- 3. Ere de prévention :** sensibiliser le personnel à la qualité plutôt que de jeter les produits avec des défauts. C'est à cette époque que naît le concept d'assurance qualité aux Etats-Unis sous l'impulsion de SHEWART puis a pris de l'ampleur au Japon. Des groupes de travail transversaux « les cercles de la qualité » sont constitués, et peu à peu l'approche s'est développée sous le terme « amélioration continue ».

Pendant la deuxième phase d'évolution du concept, les contrôles se sont généralisés et les techniques statistiques appliquées aux produits ont été transportées aux procédés de fabrication.

Entre 1945 et 1954, Joseph M-JURAN (1904-2008), développe la notion d'assurance qualité. Celle-ci influe d'une manière déterminante, non seulement sur l'organisation de la production, mais aussi sur les modalités du management. Cela a ouvert la voie pour l'idée d'une qualité totale. Durant les années de la guerre mondiale et jusqu'à la fin des années soixante-dix, la qualité pour l'occident était toujours vue sous l'ongle classique du contrôle qualité et « du bon produit » se diffuse dans beaucoup d'organismes tandis que dans les années soixante l'industrie des biens et des services japonaise s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité, recherchant de la maîtrise des procédés de la production pour obtenir un produit fiable, durable et à moindre coût. Ceci a contribué à l'apparition du concept de « satisfaction des besoins explicites » dans les années 1955\_1960.

La seconde guerre mondiale amènera l'armée américaine à définir des standards de qualité rigoureux et à préciser la notion de « niveau de qualité acceptable », c'est-à-dire à calculer le niveau minimum de qualité qu'un client doit attendre de son fournisseur.<sup>1</sup>

A l'initiative du professeur KAORU Ishikawa (1915-1989), les américains dont le professeur DEMING, docteur JURAN et professeur Armand Vallin FEIGENBAUM (1922-2014), ont été invités à assurer un ensemble de cours. Le plus étonnant est que l'introduction de la notion de qualité était faite au Japon par des experts américains. Les

---

<sup>1</sup> WEILL. M, « Le management de la qualité », Paris, La Découverte, 2001 p 15.

idées du PR-DEMING, inconnu aux USA à cette époque, sur la qualité trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable.

- 4. Ere de la stratégie :** cela pour garantir un niveau de qualité élevé afin de satisfaire les exigences clients qui ont augmenté de plus en plus avec le temps. Le concept du management de la qualité totale est désormais très considéré.

D'après (WEILL, 2001)<sup>1</sup>, le modèle japonais et sa réussite remarquable ont largement contribué à la vulgarisation de la qualité dans le monde entier, à la fois chez les dirigeants d'entreprises et dans le grand public.

Parallèlement, le développement de la notion d'assurance de la qualité, a permis l'utilisation des outils de la qualité et de management (OMQ) et le déploiement fonctionnel de la qualité (QFD).

Une réflexion a fait son apparition, elle consistait à penser que le coût lié à l'augmentation de la qualité était un coût lié à la non-qualité. FEIGENBAUM remit en 1950 à sa direction un rapport sur les coûts de non-qualité (en Dollar Américain), il était alors plus facile de convaincre la direction et les actionnaires du bien fondé de la démarche qualité<sup>2</sup>. En fait ce qui coûtait cher, c'était toutes les opérations de réparations ainsi que les produits non conformes devant être jetés, c'est ce qui a conduit à la naissance du concept « zéro défaut ».

Philip Bayard Crosby (1926-2001), directeur qualité, puis vice-président d'ITT (*International Telephone and Telegraph*), développe le programme zéro défaut. Cette notion est la première grande révolution du concept qualité, qui aspire effectivement à produire, puis à s'assurer de la conformité des objets et des services produits, en développent notamment des méthodes de contrôles allégées et fiables. Pour continuer à fabriquer des produits de qualité peu onéreux, il suffisait de faire bien du premier coup<sup>3</sup>. Une méthode appelée les 5M\* a été créée pour démystifier les éléments qui concouraient à la fabrication d'un produit et identifier son processus.

Chacune de ces étapes correspondant à une évolution profonde des besoins du monde industriel nous les résumons dans la **Figure 01**.

---

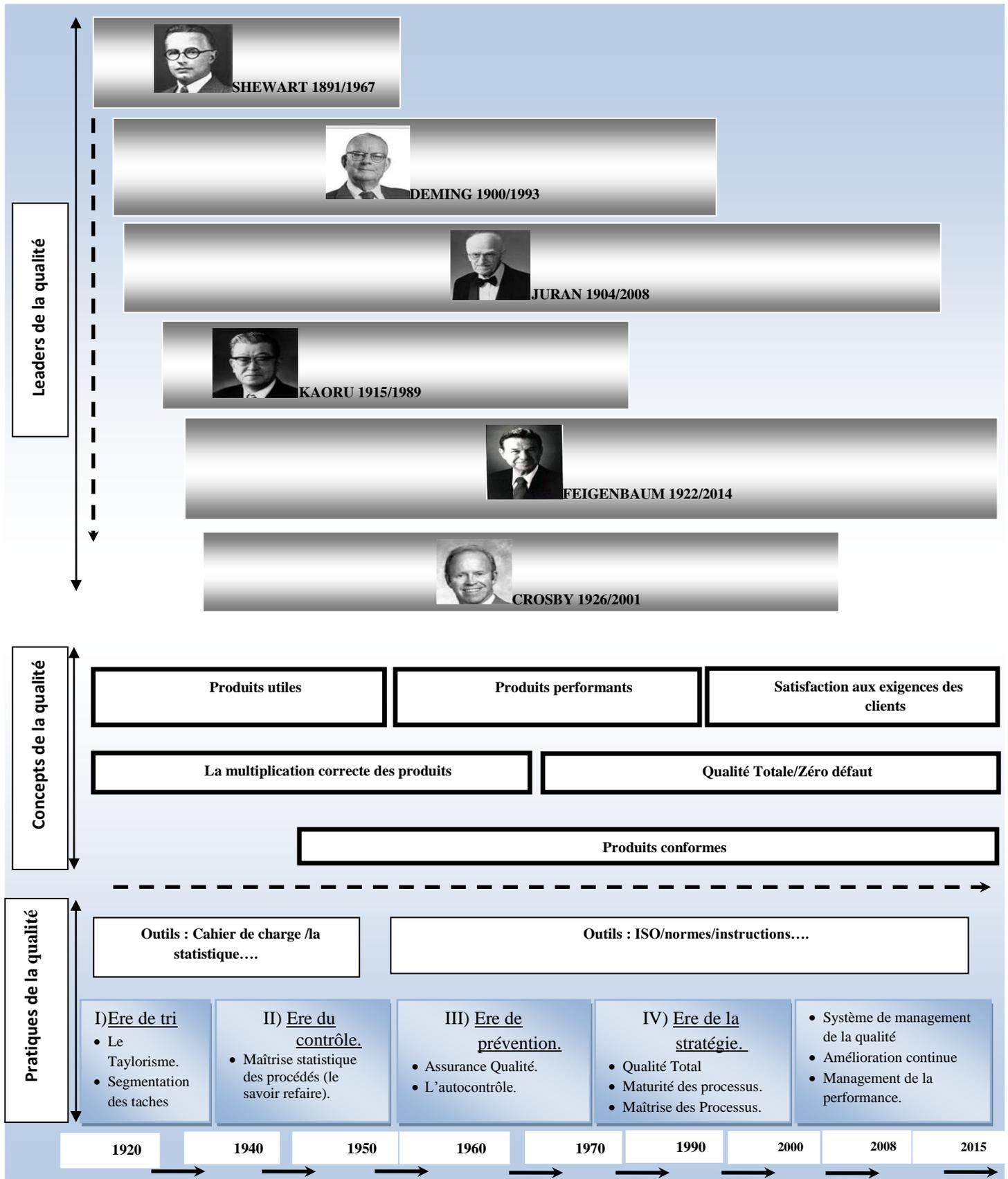
<sup>1</sup> WEILL. M, op.cit.

<sup>2</sup> DURET. D et PILLET. M, « Qualité en production de l'ISO 9000 à Six sigma », 3ème édition. France: Edition d'organisation, 2005, p 45.

<sup>3</sup> KREBS-G et MOUGIN-Y, op.cit, p05.

\* 1-Matières, 2-Main d'œuvre, 3-Machines, 4-Méthodes, 5-Milieu.

Figure 01: L'évolution du concept qualité.



Source : Etablit par le chercheur.

\* **Les leaders de l'évolution du concept qualité : (Source : Wikipédia)**

- 1. Frederick Winslow TAYLOR** est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail et du management scientifique.
- 2. Walter-Andrew SHEWART**, est un physicien et statisticien américain, Il a passé toute sa carrière, de 1924 à 1956, au sein de la direction technique -. Ses études expérimentales, dans l'usine Hawthorne Western Electric (Illinois), sont à l'origine de la théorie des variations, une nouvelle branche de la statistique.
- 3. William-Edwards DEMING** est un statisticien, professeur d'université, auteur et consultant américain. Bien que son nom soit attaché à la notion de qualité, son enseignement concerne toutes les branches du management d'une entreprise. Il est considéré depuis longtemps au Japon comme un héros national, ce n'est qu'au moment de sa disparition en décembre 1993 qu'il a été reconnu par la presse américaine<sup>2</sup> comme un personnage historique dont l'influence sur l'économie mondiale est considérable. Mais son enseignement est loin d'avoir été compris et mis en application par les grandes entreprises américaines.
- 4. Joseph Moses JURAN**, est un acteur de la conception originaire et du portage mondial de la démarche qualité globale.
- 5. KAORU Ishikawa** est un ingénieur chimiste japonais, professeur à la Faculté d'Ingénierie de l'Université de Tokyo, et un des théoriciens précurseurs de la gestion de la qualité. Sur lui doit notamment le diagramme de causes et effets qui est un des outils fondamentaux pour assister les cercles de qualité.
- 6. Armand Vallin FEIGENBAUM** est l'un des théoriciens pour la gestion de la qualité. Il est connu pour son expression et son concept de qualité totale (*Total Quality Control, TQC*). C'est le seul à avoir utilisé le mot Total. Il préconise une gestion « élargie » de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, comme sur le fait traditionnellement, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication. Il fonde en 1971 l'Académie internationale pour la qualité avec Kaoru Ishikawa.
- 7. Philip Bayard CROSBY** démarra dans l'industrie comme inspecteur. Il a d'abord travaillé chez Martin-Marietta, puis il est entré dans le groupe I.T.T (*International Telephone and Telegraph*) où il est devenu vice-président et administrateur. Il est ensuite devenu consultant international. Il gravit les échelons pour terminer à la Direction de la qualité au sein du groupe « I.T.T. » En 1979, il fonde Philip Crosby Associates dont 10% appartiennent à Général Motors. Crosby parle de qualité en tant que "conformité à des exigences" et tout produit répondant à ces critères sont déclarés de haute qualité. Il a initialisé le concept du zéro défaut au sein de Martin-compagnie dans laquelle il fut employé. Crosby mit en œuvre deux outils d'accompagnement de la conquête de la qualité, la mesure de la qualité et la grille de maturité du management. Crosby évalue le coût de la non-qualité entre 15 et 20% du chiffre d'affaires global des entreprises.

## **01-01-02–Le cadre conceptuel de la gestion par la qualité.**

L'ISO\*, organisation internationale de la normalisation, définit la qualité comme « L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »<sup>1</sup>.

Dans cette définition la qualité existe lorsqu'on offre un bien (produit ou service) capable d'un côté à combler le besoin du demandeur (client), et d'un autre côté les exigences du producteur, quel que soit son secteur d'activité, en ce qui concerne les coûts, les ressources, l'environnement, la sécurité ...etc.

Les experts de la qualité ont unanimement convenu de l'essence de son concept et l'ont résumé dans<sup>2</sup>:

- « La qualité est le degré de satisfaction » DEMING ;
- « C'est la conformité aux spécifications » GROSBEY ;
- « C'est l'aptitude à l'emploi » JURAN ;
- « La qualité est l'aptitude à satisfaire le client » ISHIKAWA ;

En observant ces définitions, nous nous rendons compte que le terme qualité n'est pas un simple concept, que c'est un argument essentiel jugeant tout facteur impliqué dans sa présence, sa performance, et sa disponibilité. Les dangers de la non-qualité entraîne des coûts considérables ; taux de retour élevé, perte de confiance des clients, destruction d'image de l'entreprise. A cet effet, il est nécessaire de conduire une démarche qualité dans l'entreprise.

Les phases de développement du concept qualité que nous avons abordé antérieurement reflètent les principaux termes liés au management par la qualité. Nous illustrons ces termes en ce qui suit :

### **1) Le contrôle qualité :**

D'après STEPHEN et autres<sup>3</sup>, « Le contrôle qualité est la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout trop important ».

---

\* L'ISO est la terminologie abrégée dont elle a été choisie pour être identique dans toutes les langues, ce qui présente un exemple de normalisation. C'est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation créée en 1979 non gouvernementale, indépendante, composée de 164 organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

<sup>1</sup> COESTIER. B, STEPHAN. M, « économie de la qualité » édition de la découverte, Paris, 2004. P07.

<sup>2</sup> F.KAMINSKE Gerd, BAUER J. Peter, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris, 1994, PP 17, 22.

<sup>3</sup> ROBBINS Stephen, DECENZO David, et GABILLIET Philippe, « management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, Paris 2008, p 410.

La norme ISO 8402 définissait le contrôle qualité comme « l'activité tel que mesurer, examiner un ou plusieurs caractéristiques et comparer les résultats aux exigences spécifiques et en vue de déterminer la conformité »<sup>1</sup>.

Le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.

Le contrôle est un aspect de la gestion de la qualité, il fait partie de l'exécution du fait de développement de la responsabilité individuelle ou celle du groupe en fabriquant, autocontrôlant, livrant les produits. Les signes précurseurs du contrôle étaient les inspections de la non-conformité des produits à la fin de la fabrication.

Les techniques du contrôle de la qualité se développent à travers les industries pour satisfaire les clients. Voilà pourquoi on trouve l'importance des avis des clients. C'est ainsi que se développe la notion « client-roi ».<sup>2</sup> La très forte élévation du pouvoir d'achat des ménages conduit la consommation de masse facilitée par la standardisation des produits et les baisses des prix qui l'accompagnent. Les attentes et les comportements sont présumés mesurables.

Cette étape intermédiaire est suggérée par Gomez 1994<sup>3</sup> et correspondrait à une période de transition entre le contrôle issu du fordisme initial (à partir de 1930) et l'assurance qualité. C'est par références à ce client théorique que commencent à se développer les premières réflexions relatives à l'assurance qualité au début des années cinquante<sup>4</sup>.

Une entreprise doit prévoir les dispositions de contrôle nécessaires et suffisantes pour garantir la conformité du produit/service aux exigences spécifiées.

« Contrôler » est donc, signifie « vérifier » la fiabilité, la conformité et la régularité des prestations : contrôles visuels par échantillonnage, essais de logiciels, tests de matériels...<sup>5</sup>

Les opérations du contrôle peuvent se faire à trois étapes différentes, leurs résultats doivent être enregistrés.

- En réception des achats ;
- En cours de la production ;
- A la fin de la réalisation du produit.

---

<sup>1</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 18.

<sup>2</sup>WEILL M, op.cit, 2001 p 17.

<sup>3</sup>GOMEZ Pierre-Yves, « Qualité et Théorie des Conventions », Post-Print hal-02297959, HAL, 1994.

<sup>4</sup>WEILL M, op-cit, 2001 p 15.

<sup>5</sup>AUBERT.B, et autres, « La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI, Guide de lecture de la norme ISO 9001: 2000 », France: édition AFNOR, 2003, p 82.

Au sens moderne du terme, la notion qualité n'a pas de signification dans une société sans référence.

Dans une démarche qualité, le contrôle qualité permet de savoir si les produits/services vendus par l'entreprise sont conformes :

- Aux exigences du marché ;
- Aux législations ;
- Au cahier de charges de l'entreprise.

Il analyse aussi les conditions de retouche ou de rejet d'un produit. Il permet donc de déterminer la conformité ou la non-conformité du produit et la possibilité de retouche.

Un rapport va être rédigé sur le déroulement du contrôle et les mesures à prendre pour améliorer la production et réduire les cas de non-conformité.

## **2) L'assurance qualité :**

D'après François CABY et autres<sup>1</sup>, L'assurance qualité est « l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ».

C'est un document où sont notés les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes employées pour la gestion de la qualité. L'objectif qualité est ce qui est recherché ou visé relatif à la qualité<sup>2</sup>

La structure des documents qualité est composée de Manuel Qualité, procédures générales, instruction, modes opératoire et modes de mesure<sup>3</sup>.

De nombreux secteurs allaient jouer un rôle déterminant, dans le passage à l'assurance qualité, plus précisément dans les années cinquante, comme l'armement, la production d'énergie, les transports, l'industrie chimique et plus tard l'industrie agroalimentaire, l'ensemble étant renforcé par la première préoccupation écologique<sup>4</sup>.

C'est dans un souci de diminuer les risques que ce concept a été développé. Plus l'accident est rare moins il est acceptable et plus son coût devient déraisonnable.

L'assurance qualité est adoptée lorsqu'une entreprise veut garantir à ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires, la qualité du produit ou du service qu'elle commercialise.

L'assurance qualité est la mesure de la non-qualité et une définition des plans d'amélioration, une sorte d'audit de mise en œuvre des procédures.

---

<sup>1</sup> FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, « La qualité au XXI siècle, vers le management de la confiance », édition Economica, Paris, 2002, p 12.

<sup>2</sup> ROBBINS Stephen, DECENZO David, et GABILLIET Philippe, op.cit, p 01.

<sup>3</sup> BOERI. D, « Maitriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale ; les nouvelles normes ISO 9001 version 2000 », édition Maxima, Paris, p 68.

<sup>4</sup> WEILL. M, op-cit, 2001 p 19.

D'après la norme ISO 8402-94, l'assurance qualité c'est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.<sup>1</sup>

Le concept de l'assurance qualité se focalise sur toute la ligne de production, de la conception au client, avec la contribution de toutes les fonctions pour prévenir les défaillances du produit ou du procédé. Le sens de la démarche est donc la prévention.<sup>2</sup>

On désigne par l'assurance qualité un moyen d'obtenir confiance dans l'aptitude de l'entreprise à satisfaire le niveau de la qualité désirée par le client ; elle s'applique à la fourniture des produits et services (biens consommables, produits manufacturés, projets industriels, prestations ou logiciels ...). C'est un ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires, ...) un niveau de qualité minimum.

L'assurance qualité se compose essentiellement de la rédaction d'un cahier des charges, des procédures et d'une démarche de certification du respect de la mise en œuvre de ces procédures et des éléments de la norme ISO choisie. Elle est mise à la disposition du public via le manuel d'assurance qualité. Ce manuel est indispensable pour chaque entreprise ayant une politique qualité. Il contient :

- La présentation de l'entreprise ;
- Le système qualité ;
- Les procédures ;
- Les certifications ;
- Les résultats des contrôles qualité et des audits qualité.

Dans le cadre de la normalisation, le niveau de la qualité est généralement attesté par une norme de la famille ISO 9000.

### **3) La qualité totale :**

La qualité totale, management par la qualité ou management par la qualité totale -MQT- (en français), *total quality management -TQM-* (en anglais), est une démarche de gestion de la qualité reposée sur ISO 9004 (la norme qui sert de document explicatif à la norme ISO 9001).

Selon CHERFI<sup>1</sup> « le management de la qualité totale est l'ensemble des principes et méthodes ... visant à mobiliser toute l'entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir

---

<sup>1</sup><https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1207667-assurance-qualite-definition-traduction-et-synonymes/>

<sup>2</sup> WEILL. M, op-cit, 2001 p 20.

une meilleure satisfaction du client au moindre coût ». Opter pour la qualité totale est lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible en passant par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. L'objectif est donc l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise (l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés) et la participation de tous les employés pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au minimum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs). Ces actions visent non seulement la mesure de la performance et l'amélioration continue mais aussi la satisfaction du client.

La qualité totale n'est jamais atteinte, les entreprises cherchent en permanence de s'en approcher. Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches<sup>2</sup> :

- ❖ Une approche systémique : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes,
- ❖ Une approche statistique : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

#### **4) La politique qualité :**

La politique qualité pour DORBES<sup>3</sup> « ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimé par la direction et formalisés dans un document écrit ».

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique, qui fournit un cadre d'objectifs, qui inclut l'engagement de satisfaction aux exigences, qui participe à l'amélioration continue du système de management de la qualité<sup>4</sup>.

Cette politique doit être disponible sous la forme d'une formation documentée, être communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ; et être mise à la disposition des parties intéressées pertinentes<sup>5</sup>.

#### **5) La Démarche Qualité :**

Une démarche qualité est un projet volontaire de mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité, et un processus participatif d'amélioration continue des produits et services, des processus, des procédés de production, de la satisfaction des

---

<sup>1</sup> CHERFI. Z, « La qualité : démarche, méthodes, et outils », édition Lavoisier, Paris, 2002, p 107.

<sup>2</sup> Ooreka.fr, **réponses d'experts à vos questions du quotidien** :<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/qualite-totale#:~:text=Ces%20actions%20ont%20un%20seul,des%20r%C3%A9sultats%20de%20l'entreprise.>

<sup>3</sup> DORBES. H, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME » in revue science de gestion d'entreprise 12, 2005 p 01.

<sup>4</sup> **demarcheiso1702** :[http://www.demarcheiso17025.com/documentations\\_smq.html](http://www.demarcheiso17025.com/documentations_smq.html)

<sup>5</sup> ISO 9001 : 2015, N. E. (2015). Systèmes de management de la qualité- Exigences. France: AFNOR, p 04.

exigences client et plus largement améliorer la performance d'un organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (fournisseurs, personnels, actionnaires, ...).

La démarche qualité s'appuie sur l'implication totale des acteurs de l'entreprise, pour être mise en place et entretenue. Généralement les fonctions sont regroupées en activités et en processus. Elle est portée par une politique qualité ou une stratégie, qui donne les orientations à l'organisme et au système de management. La démarche qualité améliore donc le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise. Elle permet d'orienter la stratégie en fonction des attentes clients.

## **6) Les audits qualité :**

L'audit qualité est une évaluation de l'entreprise, il permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints et donner lieu à une certification ou une normalisation. Les audits qualité sont liés à l'assurance et l'amélioration de la qualité et seule la norme ISO 9001 peut servir de base à un audit ou tout autre type de certification. Des sociétés d'audit et de certification proposent des prestations aux organismes qui le souhaitent et ces derniers peuvent faire état d'un certificat de conformité du Système de Management de la Qualité.

L'organisation des audits qualité doit être défini dans une procédure documentée selon la norme ISO 19011, laquelle le manuel qualité fera référence. Nous allons aborder en détail cette fonction dans les sections qui suivent.

## **7) Le Système de Management de la Qualité :**

Le management de la qualité est l'ensemble des actions mises en place pour avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue afin d'augmenter la qualité de la production et de l'organisation et il s'appuie sur des normes ISO<sup>1</sup>.

Selon DORBES<sup>2</sup>, le système de management de la qualité est l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité. Tandis que le système qualité<sup>3</sup> est la description de l'organisation et des fonctionnements liées aux niveaux d'intervention de la qualité (opérationnel, du management, et de la qualité elle-même).

Le SMQ regroupe les documents nécessaires relatifs à la mise en place de management de la qualité, concernant l'organisation, les actions, les procédures et les moyens mis en œuvre

---

<sup>1</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 21.

<sup>22</sup> DORBES. H, Ibid.

<sup>3</sup>CHERFI. Z, op.cit, p 107.

pour que la qualité soit atteinte. Il inclut la démarche qualité, les certifications, les normes, les réglementations, les référentiels qualité, le manuel Qualité.

### **8) L'amélioration continue :**

L'amélioration continue consiste à améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.

## **01-01-03–L'Organisation internationale de la qualité.**

Les normes de la Qualité sont élaborées par une organisation internationale de la normalisation connue par son abréviation « ISO ». Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement.

### **I. Définition de l'ISO :**

L'ISO<sup>1</sup>, *international standards organization*, est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation créée en 1979. C'est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, composée de 164 organismes nationaux de normalisation.

Par ses normes, l'organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

L'ISO est la terminologie abrégée dont elle a été choisie pour être identique dans toutes les langues, ce qui présente un exemple de normalisation, elle a pour buts de :

- ✓ Produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux, appelées normes ISO ;
- ✓ Servir les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur ou utilisateur.

Elle compte trois catégories de membres :

- Le comité membre : organisme national « le plus représentatif dans son pays »<sup>2</sup>;
- Le membre correspondant pour les pays qui n'ont pas encore d'organisme national représentatif ;
- Le membre abonné pour les pays dont l'économie est limitée.

---

<sup>1</sup> ISO, <https://www.iso.org/fr/home.html>

<sup>2</sup> Par exemple, l'Algérie y est représentée par L'IANOR, la France par l'AFNOR...

Il se compose d'environ 200 comités techniques (TC), chaque comité étant chargé d'un domaine particulier, par exemple TC178 « Ascenseurs, escaliers mécaniques et trottoirs roulants » avec plus de 100 normes.

Elle couvre tous les secteurs à l'exception de l'électricité et de l'électronique, qui sont gérés par la Commission électrotechnique internationale (CEI) dès 1906.

L'ISO a publié plus de 21.000 normes internationales et publications associées, couvrant la quasi-totalité des secteurs, des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, en passant par l'agriculture et la santé<sup>1</sup>.

L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux<sup>2</sup>.

La tâche principale des comités techniques est l'élaborer les normes internationales. Les projets de normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme normes internationales requièrent l'approbation de 75% au moins des comités membres votants<sup>3</sup>. Les normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les directives ISO/IEC, partie 02\*.

## **II. Les membres de l'ISO :**

Qu'ils soient des membres de plein droit, affiliés ou organismes de normalisation partenaires, les membres de l'ISO sont:

- 1. La Commission électrotechnique internationale (CEI) :** en anglais *International Electrotechnical Commission (IEC)* , est l'organisation internationale de normalisation chargée des domaines de l'électricité, de l'électronique, de la compatibilité électromagnétique, de la nanotechnologie et des techniques connexes. Elle est complémentaire de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui est chargée des autres domaines.

---

<sup>1</sup> ISO<sub>9000</sub> : Choisir et appliquer les normes de la famille ISO<sub>9000</sub> / ISO.org.

<sup>2</sup> [www.ISO.org/obp/ui/\\*iso:std:iso:19011:ed-2:v1:fr](http://www.ISO.org/obp/ui/*iso:std:iso:19011:ed-2:v1:fr).

<sup>3</sup> [www.ISO.org](http://www.ISO.org) même site.

\* Les directions ISO/IEC définissent les procédures de base à observer dans l'élaboration des normes internationales et d'autres publications.

Direction ISO/IEC partie 02- Règles de structure et de rédaction des normes internationales.

La CEI est composée de représentants de différents organismes de normalisation nationaux. La CEI a été créée en 1906 et compte actuellement 69 pays participants. Les normes CEI sont reconnues dans plus de 100 pays.

Originellement située à Londres, la Commission a rejoint ses quartiers généraux actuels de Genève en 1948. La CEI dispose de trois centres régionaux à Singapour, São Paulo et Worcester (Massachusetts)<sup>1</sup>.

La CEI a été l'instrument du développement et de la distribution de normes d'unités de mesure, notamment le gauss, le hertz, et le weber. Elle contribua également à proposer un ensemble de références, le système Giorgi, qui finalement fut intégré au Système international d'unités (SI) dont l'ISO est responsable.

**2. Le Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique (CENELEC) :** C'est un organisme sans but lucratif composé des comités électrotechniques nationaux de 30 pays européens. En outre, 10 comités nationaux des pays voisins participent aux travaux du CENELEC avec un statut d'affiliés. Le CENELEC a pour mission de fournir les normes électrotechniques afin d'aider le développement des services et des biens électrotechniques, électriques et électroniques sur le marché européen. Le catalogue de normes du CENELEC contient à ce jour plus de 5 000 normes qui éliminent les barrières du marché, augmentent l'interopérabilité des productions, réduisent les coûts et facilitent l'accession aux marchés. Ces normes, élaborées avec la coopération de 15 000 experts techniques, contribuent à encourager le développement technologique et à garantir la sécurité et la santé des consommateurs et des travailleurs.

**3. Le Comité européen de normalisation (CEN) :** en anglais *European Committee for Standardization*, créé en 1961 et représentant aujourd'hui les 27 pays l'Union européenne plus l'Islande, la Norvège et la Suisse, a pour objectif d'harmoniser les normes élaborées en Europe appelées normes européennes.

Tout comme l'ISO et la CEI (Comité européen de normalisation), le CEN est complété par les travaux du Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique (CENELEC). Le CEI est à distinguer du marquage CE, les produits soumis à une ou plusieurs directives européennes traitant notamment des questions de sécurité, de santé publique et de protection des consommateurs.

**4. Les organisations nationales :** ce sont les organismes de la normalisation au niveau d'une nation et qui s'inspirent l'élaboration des normes par l'ISO. A titre d'exemple, l'Association française de normalisation ou AFNOR est l'organisme officiel français de normalisation, créé en 1926 en tant qu'association loi 1901 sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie, qui a pour objet d'éditer la collection des normes françaises ou NF.

Les NF identifient habituellement un document par la forme **NF L CC-CCC** dans la nomenclature nationale française :

- ✓ **L** étant une lettre représentant la classe.
- ✓ **C** étant un chiffre.

L'AFNOR compte plus de 3 000 entreprises adhérentes.

Il est rare qu'une norme soit uniquement NF. Elles sont en général des transpositions de normes internationales (NF EN ISO CC...), l'AFNOR étant membre de plusieurs organismes de normalisation internationale, elle fera remonter ses travaux à ce niveau quand elle le juge utile.

Le 23 décembre 2004, l'AFNOR (l'organisme de normalisation) a fusionné avec l'Association française pour l'assurance de la qualité ou AFAQ (l'organisme de certification) créant le Groupe AFNOR.

L'AFNOR travaille avec des comités et des organismes de certification :

- l'ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ;
- le COFRAC : Comité français d'accréditation ;
- le CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment ;
- l'UTAC : Union technique de l'automobile, du motorcycle et du cycle ;
- ...

Elle catalogue ses normes en six catégories :

- Les normes de produits ;
- Les normes d'essai ;
- Les normes de base ;
- Les normes de terminologie ;
- Les normes de service ;
- Les normes de fonction.

### **III. Les Normes ISO :**

Une norme est un document officiel réalisé par un organisme agréé<sup>1</sup>. La normalisation est la rédaction de ces normes. Les établissements qui rédigent les normes sont appelés organismes de normalisation, les plus connus sont :

- Afnor,
- CEN,
- OASIS<sup>2</sup>,
- et bien sûr ISO.

D'après l'ISO, la définition officielle de la norme est la suivante :« Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »

La norme doit impérativement :

- Lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service,
- Être reconnue par les professionnels du milieu concerné.

Les Normes internationales sont des rouages indispensables. Elles établissent des spécifications de premier ordre pour les produits, les services et les systèmes dans une optique de qualité, de sécurité et d'efficacité. Elles jouent un rôle prépondérant pour faciliter le commerce international.

Les organisations de toutes tailles font appel aux normes pour être plus compétitives, des petites entreprises aux multinationales, sans oublier les gouvernements. Certaines entreprises doivent respecter une ou plusieurs normes. C'est le cas des métiers du bâtiment, les produits pharmaceutiques ou les produits alimentaires et les jouets pour enfants.

Les normes apportent les connaissances dont les organisations ont besoin pour réussir et les fournissent de manière concentrée. Elles peuvent proposer un ensemble d'outils puissants pour rendre une organisation novatrice et plus productive.

---

<sup>1</sup>Entreprise et droit, **Gérer les problématiques de son entreprise au quotidien**, <http://www.entreprise-et-droit.com/informations-detaillees-sur-la-normalisation-iso/>

<sup>2</sup> En anglais *Organisation for the Advancement of Structured Information Standards*, L'OASIS est un consortium mondial qui travaille pour la standardisation de formats de fichiers ouverts basés notamment sur XML. Il a été créé en 1993 et compte 3 500 membres faisant partie de 600 organisations dans 100 pays.

L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Les projets de normes internationales adaptées par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme normes nationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

L'ISO a publié plus de 22677 normes internationales et publications associées qui couvrent la quasi-totalité des secteurs de l'industrie – des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, et de l'agriculture à la santé.

**Tableau 01: Les différents types des normes ISO.**

Types de normes	Rôle des normes
Normes fondamentales	Réglementent les sigles, symboles et la terminologie.
Normes de spécifications	Renseignent sur les caractéristiques et les performances que l'on peut attendre d'un produit ou d'un service.
Normes d'analyses et d'essais	Renseignent sur les tests à effectuer avant la sortie d'un produit ou d'un service.
Normes d'organisation	Concernent le <b><u>management de la qualité</u></b> et le <b><u>process qualité</u></b> .

**Source : iso.org**

Les principes de l'élaboration des normes sont :

**1. Les normes ISO répondent à un besoin du marché :** Il n'appartient pas à l'ISO de lancer l'élaboration d'une nouvelle norme. L'ISO répond à une demande exprimée par l'industrie ou d'autres parties prenantes comme les associations de consommateurs. En règle générale, un secteur ou un groupe signale l'intérêt d'une norme au membre de l'ISO pour son pays, qui en fait alors part à l'ISO. Les coordonnées des membres nationaux sont rassemblées dans la liste des membres.

**2. Les normes ISO sont fondées sur une expertise mondiale :** Les normes ISO sont élaborées par des groupes d'experts venant du monde entier, qui forment des groupes plus grands : les comités techniques. Les experts négocient les normes dans leurs moindres détails, y compris leur champ d'application, leurs définitions clés et leur contenu.

**3. Les normes ISO sont le fruit d'un processus multipartite :** Les comités techniques sont constitués des experts des industries concernées, mais aussi des représentants d'associations de consommateurs, des milieux universitaires, des ONG et des gouvernements.

**4. Les normes ISO se fondent sur un consensus :** L'élaboration des normes ISO s'inscrit dans une démarche consensuelle et les observations des parties prenantes sont prises en compte.

Il y a toute une pléiade des normes ISO comme à titre d'exemple, la série ISO 14000 qui propose aux organisations des outils pour mettre en œuvre un système de management environnemental, et la série ISO 22000 liée aux approches pour un management efficace de la sécurité des denrées alimentaires, et d'autres normes dans la série ISO/CEI 27000 relative à la gestion systématique de la sécurité des actifs informationnels, la série ISO 28000 relative à la traçabilité et la sûreté de la chaîne d'approvisionnement, la norme ISO 31000 relative au management du risque, et la norme ISO 50001, qui porte sur le management de l'énergie....

La série ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité. La célèbre norme ISO 9001 pour le management de la qualité est la seule norme qui peut servir de base à un audit ou tout autre type de certification. Cette norme reste incontestablement la norme la plus déployée et reconnue au plan international. Et contrairement aux idées reçues, les petites et très petites entreprises contribuent largement à cette dynamique puisqu'elles représentent 40% des certificats.

## **Section 01-02 : Le Système de Management de la Qualité.**

Un Système de Management de la Qualité (SMQ) comme nous l'avons déjà cité, s'agit d'un ensemble d'éléments corrélés qui poursuit des objectifs définis par l'organisme. Le noyau d'un SMQ est son moteur au sens de la force qui l'anime, il est constitué d'un contexte organisationnel et d'une démarche qualité.

### **01-02-01–Les bases du système de Management de la Qualité.**

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

#### **I. Les référentiels ISO liés au Management de la Qualité :**

La famille ISO 9000 désigne les normes relatives au management de la qualité. Les normes ISO 9000 couvrent les différents aspects du management de la qualité, elles sont déclinées en plusieurs normes:

➤ **ISO 9000:**<sup>1</sup> Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, depuis 2005 à ce jour, cette norme a été révisée en 2015 et elle spécifie les termes et définitions s'appliquant à toutes les normes relatives au management de la qualité et aux SMQ qui sont applicables à toutes les entités suivantes:

- Organismes recherchant des performances durables par la mise en œuvre d'un SMQ ;
- Clients cherchant à s'assurer de l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement des produits et services conformes à leurs exigences ;
- Organismes cherchant à s'assurer que leur chaîne d'approvisionnement satisfera leurs exigences relatives aux produits et services ;
- Organismes et parties intéressées cherchant à améliorer la communication par une compréhension du vocabulaire utilisé dans le domaine du management de la qualité ;
- Organismes chargés de l'évaluation de la conformité aux exigences de l'ISO 9001 ;
- Prestataires assurant une formation, une évaluation ou fournissant des conseils dans le domaine du management de la qualité ;
- Personnes élaborant des normes apparentées.

Les principes de management de la qualité sont d'abord apparus dans la norme ISO 9004 version 2000, puis ont été repris dans la norme ISO 9001 version 2008 révisé par la suite en 2015.

➤ **ISO 9001:**<sup>2</sup> Systèmes de management de la qualité - Exigences, cette norme est spécifiques à la satisfaction des clients. En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la norme ISO 9001 :2015, les avantages potentiels pour un organisme sont:

- ✓ Démontrer sa capacité à fournir régulièrement un produit ou service conforme aux exigences des clients et aux exigences et légales et réglementaires applicables, et
- ✓ Viser à améliorer la satisfaction des clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système, et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

La norme ne vise pas à imposer l'uniformité de structure, ni l'alignement de la documentation et l'utilisation de la terminologie spécifique de la norme.

Les exigences en matière de système de management de la qualité spécifiées dans cette norme sont complémentaires aux exigences relatives aux produits et services.

---

<sup>1</sup>ISO 9000 : 2015. Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. Suisse: ISO copyright office (2015).

<sup>2</sup>ISO 9001 : 2015, op.cit p.vi.

La version 2008 de cette norme a évolué pour donner la norme ISO 9001 version 2015. Les principales évolutions comprennent une structure de la norme commune avec toutes les autres normes.

Le contexte de l'organisation est désormais pris en compte. Les processus métier sont élaborés avec les processus qualité de l'entreprise. En effet, il n'y a pas de séparation entre les différents métiers de l'entreprise, tous sont liés au SMQ, et l'approche par les risques est renforcée aussi.

Cependant, les résultats doivent être basés sur l'approche du cycle de vie du produit. Ce cycle comprend l'ensemble des étapes de la conception à la valorisation (du premier jour de conception, fabrication, exploitation, disparition, recyclage). L'entreprise doit calculer son résultat en tenant compte de l'ensemble des coûts et processus de la conception au recyclage.

Ainsi, l'approche par les processus est également renforcée dans la norme. Des actions préventives sont mises en place suite à l'identification des risques.

Dans sa nouvelle version il y a également un renforcement de l'engagement de la direction et dans la gestion des connaissances ainsi que le renforcement de l'évaluation de la performance basée sur les résultats.

➤ **ISO 9002:** Une nouvelle version de l'ISO 9002 est éditée en 2016 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001: 2015 L'ISO / TS 9002: 2016 fournit des indications sur l'objectif des exigences de la norme ISO 9001: 2015, avec des exemples d'étapes possibles qu'une organisation peut suivre pour satisfaire aux exigences. Il n'ajoute, soustrait ou ne modifie en aucune façon ces exigences. L'ISO / TS 9002: 2016 ne prescrit pas d'approches obligatoires pour la mise en œuvre, ni ne propose aucune méthode d'interprétation préférée.

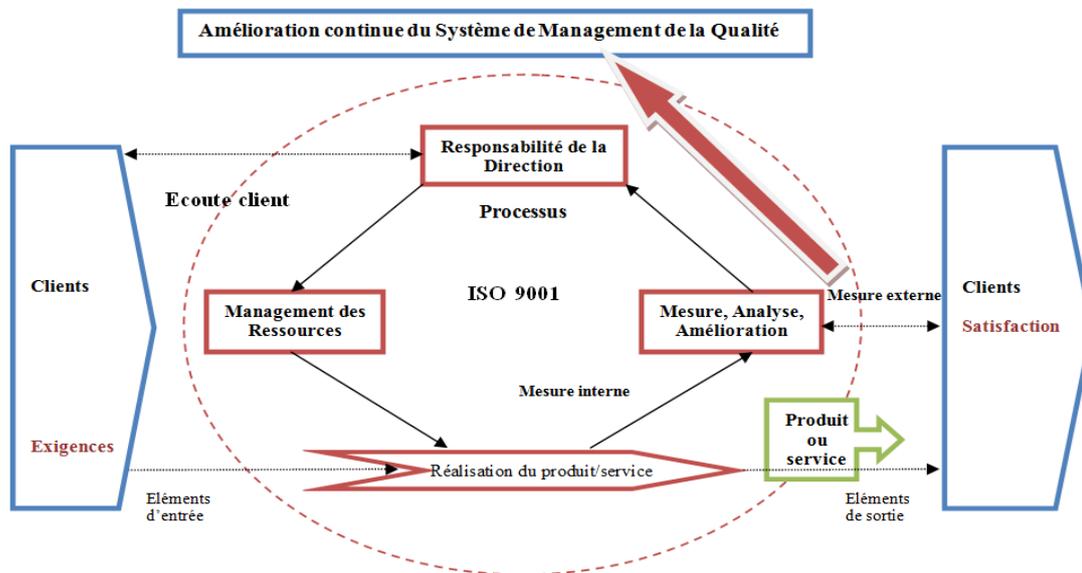
➤ **ISO 9004:** Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances, révisé actuellement en ISO 9004 :2018 permet à l'organisme d'améliorer l'aptitude à obtenir des performances durables. Cette norme s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

## **II. Objectifs et Composantes du SMQ:**

Couvrant tous les volets des activités des organisations, la famille ISO 9000 vise la réussite de la gestion des organisations et de l'amélioration de la qualité des produits et des services proposés. La politique des normes présente les procédures à adopter et les bonnes pratiques afin de garantir un permanent progrès. Elle consiste en l'élaboration d'un système de management de la qualité qui contient différentes phases impactant les clients, les

fournisseurs, les dirigeants et les différents paramètres de l'environnement tels que la détermination des besoins des consommateurs ainsi que les attentes des autres parties.

**Figure 02: Le système de management de la qualité.**



**Source : ECF Consulting, Formation ISO 9001 :2015.**

Quand le système de management de la qualité adopté se montre performant, il embarque dans sa réussite celle de l'ensemble de l'entreprise, dans ses aspects sociaux, économiques, environnementaux... Une utilisation réussie des sept principes de management par une entité procurera des avantages pour les parties intéressées, tels que :

- ✓ Des retours financiers plus importants ;
- ✓ La création de valeur ;
- ✓ Une plus grande stabilité.

Le contexte organisationnel est unique et en perpétuel mouvement, il comprend les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, sur une organisation. Économique, politique, technologique, sociologique, culturelle, démographique, écologique, le comportement des marchés et des concurrents; Changement dans les processus, les ressources humaines et financières et les facteurs intangibles.

La démarche qualité est appuyée sur le SMQ et peut être aussi mis en relation étroite avec d'autres systèmes de management ; sur l'environnement, la santé et la sécurité ou tous les trois. On parle ici d'un système de management intégré.

### **III. Les principes de base du SMQ:**

L'ISO base les démarches Qualité en principes<sup>1</sup> servent à manager l'organisme. Ces principes déclinaient anciennement en huit (08) principes<sup>2</sup> mais avec la sortie de la version 2015 de l'ISO 9001, se sont reconvertis en sept (07) principes et sont<sup>3</sup>:

**1. Orientation client :** La notion de satisfaction du client était déjà présente dans les précédentes versions des normes ISO 9000, elle se concrétise très nettement dans ses exigences dès la version 2000. Ainsi, la mesure de la satisfaction de la clientèle a été intégrée dans le référentiel. Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relations client-fournisseur reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail<sup>4</sup>. Il est donc essentiel de comprendre les besoins et les attentes du client, définir en conséquence une politique qualité affirmée et déployer, à tous les niveaux, des objectifs Qualité au travers d'une planification maîtrisée.

**2. Responsabilités de la direction :** La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel s'implique pour atteindre les objectifs Qualité de l'organisme. Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme. En planifiant la façon dont ses objectifs Qualité seront atteints, la direction doit déterminer :

- Ce qui sera fait ;
- Les ressources qui seront nécessaires ;
- Les responsabilités ;
- Les échéances ;
- La façon dont les résultats seront évalués.

**3. Implication du personnel :** Communiquer sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises. Les compétences personnelles doivent être développées, ce qui améliorera les compétences de l'organisme dans son ensemble.

---

<sup>1</sup>BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 ; une passerelle vers l'excellence », Afnor, France, 2015, pages 12 au 20.

<sup>2</sup> ISO 9001 : 2008.

<sup>3</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit.

<sup>4</sup> KOLTH. F, « La qualité : essais sur l'évolution des pratiques au pratique du management », Paris, collection Vuibert, 2002, p11.

**4. Approche processus :** L'approche processus permet à l'entreprise de planifier ses processus et leurs interactions. L'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité conduit l'entreprise à :

- ✓ La compréhension et la satisfaction en permanence des exigences ;
- ✓ La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
- ✓ L'obtention d'une performance effective des processus ;
- ✓ L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

**5. Amélioration continue :** 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.

**6. Prise de décision fondée sur des preuves :** Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant les décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, on aurait plus de chance d'obtenir le résultat voulu.

**7. Gestion de la relation avec les parties intéressées :** Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment les fournisseurs – et établir un plan pour les gérer. On trouve plus d'informations sur la valeur et les avantages de ces principes de management de la qualité, ainsi que des conseils utiles pour les mettre en pratique, dans la norme ISO 9000 qui traite des principes essentiels du management de la qualité.

## **01-02-02–La version 2015 de la norme ISO 9001.**

« La qualité, ce n'est pas une destination, c'est un voyage »<sup>1</sup> (ROGER. E, 2013). L'ISO 9001 est comme un guide qui donne des éléments de base pour le pilotage d'une entreprise. Vu les pratiques de management qui ont largement évoluées, des efforts d'adaptation, face au contexte économique et concurrentiel, aujourd'hui bien complexe, deviennent nécessaires. Ces efforts ont touché, la flexibilité organisationnelle, l'innovation, la maîtrise des coûts, la prévention des risques...<sup>2</sup>

Par ailleurs, les organismes ont généralement adopté et se sont fait certifier, sur plus d'une norme de management. Ces normes ont toutes des structures, une terminologie et des exigences différentes mais visent à offrir les mêmes avantages:

- ✓ Une meilleure utilisation des ressources ;

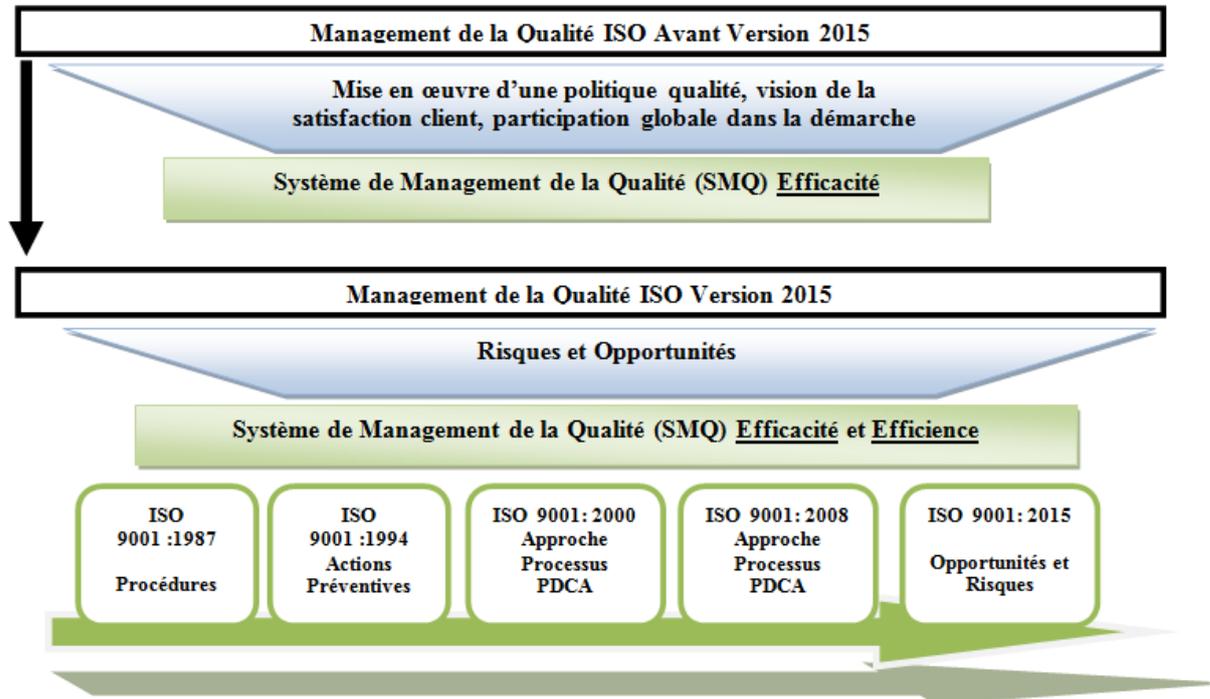
---

<sup>1</sup> ROGER Ernoul, « Le grand livre de la qualité », Afnor, France, 2013.

<sup>2</sup> ISO. (s.d.). (<https://www.iso.org>).

- ✓ Un management des risques amélioré ;
- ✓ Une satisfaction de clientèle accrue en répondant aux attentes en termes de produits/services

**Figure 03: Evolutions de la norme ISO 9001.**



**Source : ECF Consulting, Formation ISO 9001 :2015**

D'une façon générale, les normes ISO sont élaborées par les organisations elles-mêmes et sont révisées régulièrement –généralement tous les 5 ans –afin de s'assurer qu'elles répondent toujours aux objectifs.

Les résultats d'une consultation internationale sur la norme ISO 9001 a conclu en mars 2012 que la norme ISO 9001 avait besoin d'évoluer. La norme est apparue dans sa nouvelle version en 2015 avec une tendance d'établir un plan d'actions qui traite ses nouvelles exigences et une approche de repenser des « standards » qui ont été établis depuis plusieurs années et qui ne sont plus adaptés aux nouveaux enjeux des organisations.

Les principales évolutions<sup>1</sup> dans cette version par rapport à la précédente sont :

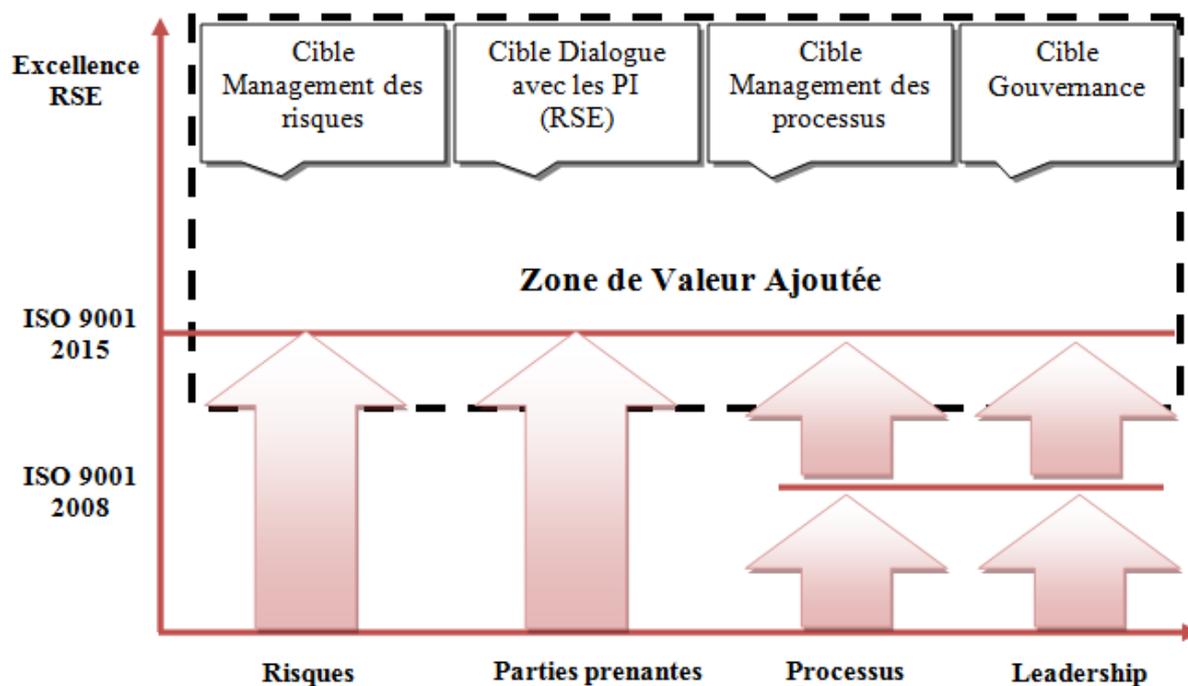
- **Quelques nouveautés** : Organisme et son contexte (les enjeux), Intégration de l'approche risques, Détermination des parties intéressées, Connaissances organisationnelles.

<sup>1</sup> PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, « Etablir mes documents ISO 9001 version 2015 ; le couteau suisse de la qualité », Afnor, France, 2016, pages 19 au 22.

- **Renforcement de certaines exigences** : Leadership et engagement, Approche processus, Domaine d'application.
- **Nouvelle terminologie** : Informations documentées (symbole d'une nouvelle approche).

Toutes les évolutions sont en soi positives mais la valeur ajoutée (Voir Figure 04) dépend du positionnement du curseur dans les entreprises. L'enjeu de cette évolution doit dépasser la simple réponse aux « nouvelles exigences » normatives. Il faut profiter de cette opportunité pour « transformer » le SMQ en apportant des réponses concrètes et opérationnelles aux nouveaux enjeux des organisations (performance –simplification – intégration -QSE ...).

Figure 04: La valeur ajoutée de la révision de la norme ISO 9001.



Source : ECF Consulting, Formation ISO 9001 : 2015

« L'opportuniste » profite de cette révision pour revisiter en profondeur son Système de Management de la Qualité tandis que « l'attentiste » met en place un plan d'actions pour répondre aux nouvelles exigences normatives. (Voir Tableau 02).

**Tableau 02: Les avantages de la révision de la norme ISO 9001.**

	<b>L'opportuniste</b>	<b>L'attentiste</b>
<b>Posture du chef de projet</b>	Coach (accompagnement au changement)	Sachant (approche de type conformité)
<b>Approche globale</b>	Transformation de l'existant	Empilage sur l'existant
<b>Conduite du changement</b>	Gestion de projet	Gestion de tâches
<b>Impact sur le SMQ existant</b>	Fort (révision des standards « critiques »)	Faible (pas remise en cause des standards)
<b>Attentes de la DG</b>	Fortes (en phase avec la stratégie)	Faibles (le moins perturbant)

Source : ECF Consulting, Formation ISO 9001 : 2015.

## **I. Principaux termes utilisés dans la norme :**

Les principaux termes utilisés dans la norme sont des termes démystifiés dans l'annexe A du référentiel, comme<sup>1</sup>:

- 1. Produits et services :** Les deux termes englobent toutes les catégories d'éléments de sortie que les organismes fournissent à leurs clients, ou qui leur sont fournis par les prestataires externes (produits, matériels, services, software et produits issus de processus à caractère continu).
- 2. Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées :** La terminologie est applicable lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et souhaite accroître la satisfaction de ses clients. Il appartient à l'organisme de décider si une exigence particulière d'une de ces parties intéressées est pertinente pour son système de management de la qualité.
- 3. Approche par les risques :** La norme utilise cette terminologie lorsque l'organisme comprene son contexte et détermine les risques comme base de planification. Cela aidera à déterminer l'étendue des informations documentées, et à intégrer une action préventive.
- 4. Applicabilité :** L'organisme détermine les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité en raison de sa taille ou de sa complexité, du modèle de

<sup>1</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p 23.

management qu'il adopte, de l'éventail de ses activités et de la nature des risques et opportunités qu'il rencontre.

- 5. Informations documentées :** La norme utilise ce terme pour toutes les exigences du document et exige de tenir à jour toutes informations documentées et les conserver, déterminer la durée de la conservation et son support à utiliser. Outre, l'organisme peut décider dans certains cas, s'il est ou non, nécessaire ou approprié de tenir à jour des informations documentées.
- 6. Connaissances organisationnelles :** La norme traite de la nécessité de déterminer et de gérer les connaissances devant être tenues à jour par l'organisme pour assurer la mise en œuvre de ses processus et l'obtention de la conformité des produits et des services. L'utilisation de cette terminologie est pour but de protéger l'organisme de toute perte de connaissances et encourager à acquérir des connaissances (retour d'expérience, tutorat, analyse comparative *benchmarking*)
- 7. Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes :** L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences, toutes les formes de processus, produits et services fournis par des prestataires externes qu'elles résultent un flux maîtrisable. La maîtrise requise pour :
  - ✓ L'environnement pour la mise en œuvre des processus ;
  - ✓ Les ressources pour la surveillance et la mesure des processus ;
  - ✓ Produits et services fournis par des prestataires externes ;
  - ✓ Prestataire externe.

## **II. L'importance de la norme au sein d'une entreprise :**

Les organismes et entreprises ayant déployés un système de management par la qualité (SMQ), estiment que les avantages de l'ISO 9001 sont supérieurs aux contraintes de telle organisation. Bien que contraignante et nécessitant des ressources, le système de management s'impose rapidement au sein de l'entreprise.

La norme ISO 9001 est plébiscitée aussi bien par les dirigeants que par le salariés. Chaque niveau hiérarchique trouve un intérêt à ce système de management et à son application.

Parmi les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 9001, il y a <sup>1</sup>:

- L'amélioration des performances globales de l'organisme avec notamment le renforcement du positionnement sur son secteur ;
- La réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international ;
- L'amélioration des pratiques ;
- L'implication du personnel au travers de nouvelles responsabilités et un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre ;
- la compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus, la définition d'objectifs partagés.

De plus, il est à noter d'autres bénéfices qui ne font pas toujours partie des objectifs initiaux de déploiement d'une démarche qualité :

- Faire évoluer les méthodes de travail tout en ayant une méthode d'évolution en douceur et participative ;
- Harmoniser les méthodes de travail ;
- Améliorer leurs méthodes de travail ;
- Réaliser un état des lieux des dysfonctionnements, redondances, pertes d'efficacité, ... au lancement de la démarche ;
- Identifier au plus tôt les dysfonctionnements et problématiques lorsque la démarche est installée ;
- Définir et partager les rôles, les responsabilités, les délégations de chaque acteur, Améliorer la qualité des produits ou des services ;
- De réduire les coûts de la non-qualité (réclamations, pénalités, retours, garantie, insatisfaction, ...) ;
- Améliorer la satisfaction de ses clients, développer la relation client et l'écoute ;

---

<sup>1</sup> Certification QSE (Conseil-Formation-Audit), **un réseau de consultants Qualité Sécurité et Environnement**, <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>

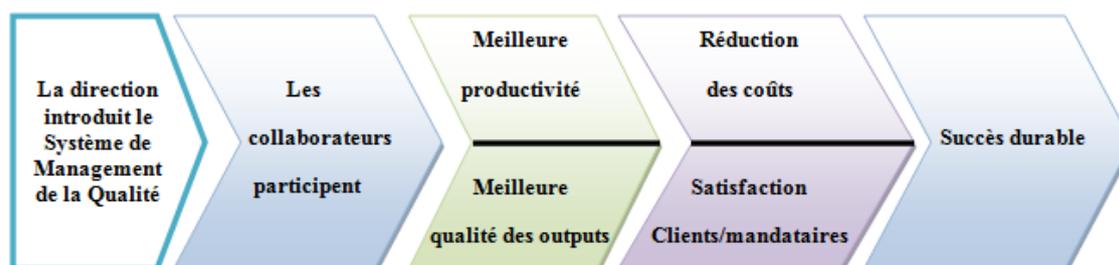
- CAP Informatique / Altsys : Entreprise informatique à Genève,

<https://www.capinformatique.ch/nouveautes/avantages-dun-systeme-de-management-par-la-qualite>

- <https://www.iso.org>

- Développer une culture d'entreprise avec les personnels ;
- Maitriser les risques et réduire leurs effets ;
- Prendre en compte les opportunités de l'entreprise.

**Figure 05: L'importance de la norme ISO 9001.**



Source : ECF Consulting, Formation ISO 9001 : 2015.

### **III. Les exigences normatives de l'ISO 9001 version 2015:**

Généralement la norme ISO 9001 est orientée par la politique qualité et la planification. Aussi, lorsque l'organisme détermine le besoin de modifier le SMQ, les modifications doivent être réalisées de façon planifiée prenant en compte<sup>1</sup> :

- ✓ L'objectif des modifications et leurs conséquences possibles ;
- ✓ L'intégrité du SMQ ;
- ✓ La disponibilité des ressources ;
- ✓ L'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités.

#### **A. La structure de la nouvelle version :**

La structure veut dire l'organisation des articles et paragraphes, qui présentent une cohérence avec les autres normes de système de management.

La norme n'exige pas l'application de sa structure et de sa terminologie aux informations documentées du système de management de la qualité d'un organisme.

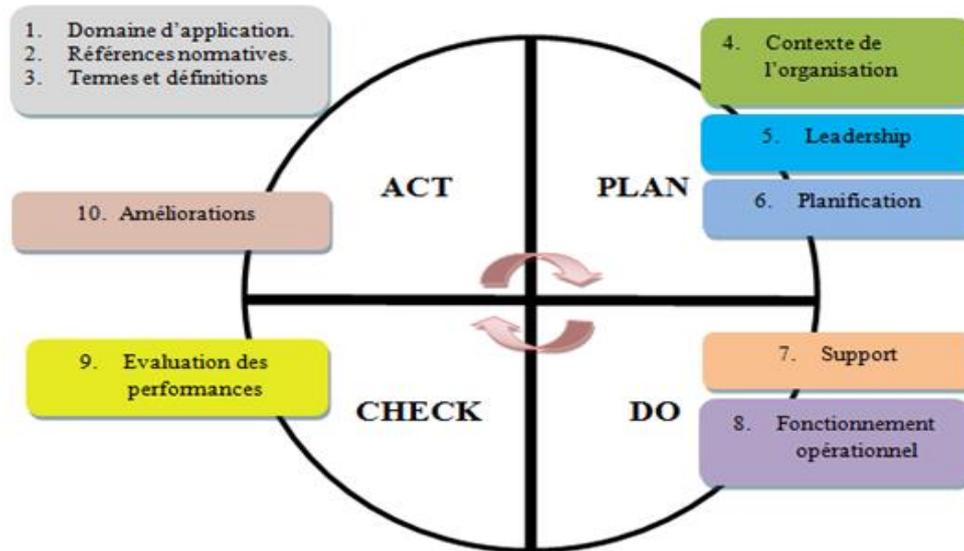
La structure est destinée à fournir une présentation cohérente des exigences plutôt qu'un modèle pour la documentation des politiques, des objectifs et des processus d'un organisme. La structure et le contenu des informations documentées relatives à un système de management de la qualité peuvent souvent être plus pertinentes pour leurs utilisateurs si elles

---

<sup>1</sup>ISO 9001 : 2015, op.cit, p 06.

se rapportent à la fois aux processus mis en œuvre par l'organisme et aux informations tenues à jour à d'autres fins<sup>1</sup>.

Figure 06: Les dix chapitres de l'ISO 9001 version 2015 selon PDCA.



Source<sup>2</sup> : BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, p 21.

Chapitre 1, 2 et 3 sont inchangés, tandis que les autres chapitres<sup>3</sup> évoluent avec la norme. Les principaux changements des autres chapitres sont <sup>4</sup>:

**Chapitre 4 – Contexte de l'organisation :** Ce chapitre est centré autour de la compréhension des enjeux et l'anticipation des besoins et attentes des parties intéressées. Cela passe par une bonne connaissance du contexte de l'entreprise, d'une compréhension accrue des enjeux internes et externes, appuyée notamment par l'identification des parties intéressées et de leurs attentes. De cette analyse globale découlera son approche des risques.

**Chapitre 5 – leadership :** L'engagement et l'implication de la Direction sont dans cette révision plus que jamais primordiaux. Les pilotes et le top management doivent ainsi être impliqués et autonomes sur la démarche. La démarche qualité doit être adaptée à la finalité de l'organisme et aux exigences clients.

**Chapitre 6 – Planification :** Le contexte, le Système de Management de l'entreprise, les attentes et résultats escomptés sont remontés dans l'approche des risques. De cette analyse ressortent tous les effets indésirables (menaces) et les points d'amélioration continue (opportunités). La gestion des risques, avec une approche préventive, devient donc un élément

<sup>1</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p 22.

<sup>2</sup> CHARDONNET. A, THIBAUDON. D, « le guide du PDCA de Deming » éd d'organisation, 2003, p 60.

<sup>3</sup> BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, pages 41 au 98.

<sup>4</sup>Focus performance : <https://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/>

fondamental de la norme révisée. A noter que le terme action préventive n'existe plus dans la version 2015.

**Chapitre 7 – Support :** Ce chapitre concerne tout ce qui est relatif aux ressources humaines, infrastructures et maintenance. La révision 2015 y intègre désormais le management des connaissances : l'objectif est d'établir une meilleure gestion du capital immatériel, c'est-à-dire le savoir-faire des salariés et également de valoriser et protéger les propriétés intellectuelles (départs à la retraite, perte d'informations, etc.).

**Chapitre 8 – Réalisation des activités opérationnelles :** Ce chapitre concerne la chaîne de valeur dans son ensemble : il s'agit de maîtriser les approvisionnements (notamment éviter les ruptures de stocks), et la réalisation du produit, de sa conception à la livraison.

Il faudra également prendre en compte les activités post livraison (s'assurer de la satisfaction du client concernant la prestation réalisée) et les activités externalisées (c'est-à-dire tout ce qui est produit ou réalisé par des prestataires).

**Chapitre 9 – Évaluation des performances :** Des critères de mesure et d'évaluation des processus et du système de management de l'entreprise doivent être définis et rapportés aux données de contexte définies au début de la démarche. Cette évaluation de la performance doit être une donnée d'entrée des revues de direction.

**Chapitre 10 – Amélioration :** Il s'agit ici de déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration susceptibles de satisfaire les exigences des clients et d'accroître leur satisfaction. On ne parle plus dans la nouvelle version de la norme « d'action préventive » mais « d'opportunités d'amélioration » que l'on retrouve dans l'analyse des risques, dans le chapitre 6.

Selon Philippe BOURDALE, Responsable de la certification ISO 9001 chez Afnor Certification, plusieurs points sont essentiels pour aborder la certification sereinement : l'engagement de la direction dans les orientations de la démarche de certification, l'implication des collaborateurs contribuant au quotidien à la qualité du produit ou service et, surtout, de ne pas complexifier les bonnes pratiques de l'entreprise.

La norme révisée introduira donc de nouvelles exigences, mais en laissant plus de latitude quant au choix du « comment », de la réalisation. De même, la fonction qualité n'a plus besoin d'être concentrée sur une personne, ce qui va permettre d'impliquer davantage de salariés dans l'entreprise. Les normes se veulent donc aujourd'hui plus en phase avec les préoccupations et situations des entreprises : « Ce sont les pratiques qui font la norme, et non pas la norme qui fait les pratiques ».

## **B. Traduire les principes du SMQ en exigences 9001:**

La norme ISO 9001 est fondée sur les principes de management de la qualité, décrits dans l'ISO 9000. La norme ISO 9001:2015 sur les systèmes de management de la qualité repose sur des principes généraux, sept -07- principes de management de la qualité sont utilisés, contre huit -08- pour l'édition 2008, l'approche systémique qui consiste à surveiller et mesurer les entrées/sorties de chaque processus a été supprimé et compenser dans l'approche processus elle-même <sup>1</sup>:

**1. 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 confiance, mais aussi qu'on ne les déçoit pas– il est donc crucial qu'on s'adapte à leurs besoins futurs.

**2. Leadership :** Avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre.

**3. Implication du personnel :** Créer de la valeur pour les clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons d'une entreprise ou organisme.

**4. 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.

**5. Amélioration:** Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

**6. Prise de décision fondée sur des preuves:** Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés. La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.

---

<sup>1</sup>ISO 9001 : 2015, op.cit.

**7. Gestion des relations avec les parties intéressées:** Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

### **C. Comprendre l'exigence Processus et l'approche par les risques :**

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances les installations, les équipements, les techniques et méthodes. Le risque est l'effet d'incertitude sur un résultat escompté.

#### **1) L'approche processus :**

Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Le management par les processus est un mode de gestion d'entreprise prenant en compte toutes les activités requises pour les orienter vers le client afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.

On définit l'approche processus comme une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise. Dans une manière générale, un processus reçoit des éléments d'entrées aussi appelés « input » (matières premières, informations, compétences...) et y apporte une valeur ajoutée, dont le résultat est appelé « output ».

Chaque processus est donc un moteur à transformer et il est en interaction avec un ou plusieurs autres processus. Il transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie qui présente des éléments d'entrée d'un autre processus. Les éléments d'entrée d'un processus sont des données de sortie d'un processus précédent,

Cette transformation apporte une valeur ajoutée en faisant avancer d'un pas la satisfaction client « de sa commande » aux « articles bientôt livrés ». La chaîne de valeurs ajoutées créées par l'interaction des processus est une réponse aux besoins exprimés par le client.

On peut distinguer entre trois (03) types de processus<sup>1</sup> :

- **Processus de Pilotage:** Déterminent la politique et le déploiement des objectifs dans l'organisme (Politique, stratégie, technologie, décision, budget, mesure).
- **Processus de Réalisation:** Contribuent directement à la réalisation du produit ou du service (conception, fabrication, vente, prestation).
- **Processus Support & soutien:** Contribuent au bon déroulement de la réalisation en leur apportant les ressources nécessaires (ressources, formation, informatique, comptabilité, maintenance).

L'approche processus est à la fois une méthode de modélisation et une méthode d'amélioration des activités. Il convient de surveiller l'environnement afin d'ajouter (ou d'enlever) des processus nouveaux. Chaque jour, Il apparaît des indicateurs éléments de la performance toujours plus nombreux et chaque fonction de l'entreprise doit travailler dans le sens de la finalité de l'organisme et identifier sa propre finalité sans oublier que les résultats attendus d'une approche processus sont:

- ✓ Une amélioration de la communication entre les composantes de l'organisation ;
- ✓ Une connaissance de la valeur ajoutée apportée par chaque composante.

Il est aussi important de savoir qu'une approche processus centrée sur les activités adopte un angle de vue bien plus riche pour aider à optimiser l'organisation existante et permet à l'entreprise de planifier ses processus et leurs interactions. Dans le cadre d'un système de management de la qualité, l'application de l'approche processus permet :

- ✓ La compréhension et la satisfaction en permanence des exigences ;
- ✓ La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
- ✓ L'obtention d'une performance effective des processus ;
- ✓ L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

Dans la norme ISO 9001, l'exigence Processus y apparaît de façon très explicite, l'organisme doit :

- ✓ Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme,
- ✓ Déterminer la séquence et l'itération de ses processus,
- ✓ Déterminer les critères nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise des processus,

---

<sup>1</sup> ECF Consulting, Formation ISO 9001 :2015, Septembre 2020.

- ✓ Assurer la disponibilité des ressources et les informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ses processus,
- ✓ Surveiller, mesurer et analyser ses processus,
- ✓ Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ses processus.

Selon la norme ISO 9001, un processus dispose de certaines fonctionnalités, telles :

**1. Un processus a une finalité :** Un organisme a une finalité sociale et/ou économique. Il utilise les infrastructures, le personnel, et les activités pour réaliser des prestations matérielles et/ou immatérielles pour l'extérieur. Un processus est centré sur cette finalité. Il n'a pas forcément d'unité de lieu défini, un processus peut recouper des personnes travaillant à des lieux différents.

**2. Il est toujours orienté vers un système bénéficiaire, interne ou externe (sous processus) :** Un organisme est en changement permanent. C'est un système complexe, un système vivant qui doit s'adapter en permanence à son environnement.

**3. Il y a une relation de type client-fournisseur :** Une organisation systémique est importante, la finalité est commune, les connexions sont efficaces entre les composantes, la surveillance externe et interne est permanente pour la réactivité aux événements.

**4. L'entreprise est un processus global :** Un organisme est déjà découpé en fonctions. Ce sont les sous-systèmes de notre organisation. Il convient de les faire travailler ensemble avec une logique de processus.

## **2) L'intégration de l'Approche par les risques.**

L'approche par les risques permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par rapport aux résultats attendus, de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent<sup>1</sup>.

L'approche par les risques a permis une certaine réduction des exigences prescriptives et leur remplacement par des exigences basées sur la performance. Les organismes peuvent décider d'opter ou non pour une méthodologie de management du risque plus étendue que ne l'exige la norme ISO 9001 :2015, mais d'autres lignes directrices ou normes.

Outre, les effets de l'incertitude ne sont pas les mêmes pour tous les organismes, il revient à l'organisme d'appliquer une approche par les risques et de faire face aux risques par

---

<sup>1</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p vi.

des actions préventives telles que la conservation d'informations documentées comme preuves de sa détermination des risques<sup>1</sup>.

La version 2015 de l'ISO 9001 intègre l'approche par les risques dans les exigences relatives à l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue du SMQ, car il y a un certain niveau d'exposition aux risques est inévitable si l'on souhaite remplir les objectifs que l'on s'est fixés, et aussi cette approche est un outil de pilotage et d'aide à la décision stratégique qui permet des innovations mesurées introduites régulièrement et accompagnées des changements organisationnels correspondants.

Il y a différentes méthodologies existent pour identifier les risques comme l'AMDEC, l'Ishikawa, le diagramme en arbre, le brainstorming... (Voir la sous-section suivante).

Une fois les risques sont identifiés selon les modalités définies préalablement, on classe ces risques selon des critères de gravité/criticité et de probabilité sur une échelle de un (1) à quatre (4) (ordonnée/faible, moyenne, élevée, très élevée), ou on attribue un niveau de probabilité de un (1) à quatre (4) (abscisse/ faible, moyenne, forte, très forte). Les coordonnées des risques sont ensuite positionnées selon une cartographie.

En fonction de leur position sur la cartographie, on définit les actions à mettre en œuvre ; risque à traiter, risque à suivre, risque négligeable. Cet outil permet donc de prioriser les actions en matière de gestion des risques.

Un que ça soit des actions préventives de façon à limiter l'apparition d'aléas, ou des actions curatives pour le cas où le risque deviendrait réalité.

En mettant en œuvre des actions face aux risques, l'organisme doit:

- ✓ Tenir compte des enjeux et exigences de la norme ;
- ✓ Déterminer les risques et opportunités ;
- ✓ S'assurer que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés ;
- ✓ S'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

L'organisation doit planifier ces actions à mettre en œuvre relatives aux risques et opportunités dans la manière d'intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité et évaluer l'efficacité de ces actions.

---

<sup>1</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p 23.

## **01-02-03– Méthodologie de résolution des problèmes de qualité :**

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Nous allons présenter dans cette section quelques méthodes fréquemment appliquées pour résoudre les problèmes de qualité et de dysfonctionnement. Ainsi, nous profitons de montrer à la fin les outils supports pour réaliser la mission d'audit.

### **I. Méthodes appliquées pour cadrer le pilotage de la performance:**

Une méthode est un ensemble plus ou moins structuré de principes orientent les démarches et les techniques employées pour parvenir à un résultat. Parfois ce mot est employé dans le même sens que le mot « technique » ; c'est-à-dire un ensemble des démarches raisonnées suivies pour parvenir à un but. Ainsi les méthodes aident à la résolution des problèmes de performance.

#### **1) Roue de Deming(PDCA) :**

Un outil qui porte le nom d'un des pères fondateurs de l'assurance qualité « William Edwards DEMING »,<sup>1</sup> plus souvent qu'autrement, la mise en œuvre d'une démarche qualité s'appuie sur ce principe ou autrement appelé, le cycle d'amélioration continue (PDCA)<sup>2</sup>.

Le PDCA (*Plan-Do-Check-Act*<sup>3</sup> : Planifier-Faire-Vérifier-Agir) procède de l'adage suivant : « J'écris ce qu'on fait, je fais ce que j'écris et je vérifie que ce qui est écrit et fait ». Il se décompose en quatre étapes :

**1- Planifier/Plan :** définir les objectifs du système, les processus et les ressources nécessaires. Le cycle complet repose sur cette première étape.

**2- Faire/Do :** Cette étape consiste mettre en œuvre les actions, ce qui a été planifié et à développer l'essai comparatif ou l'expérience, de préférence à petite échelle, en respectant bien les définies à la première étape.

**3- Vérifier/Check :** Cette étape a pour but d'observer la mise en œuvre, de comprendre l'essai, de scruter les effets de changement, de contrôler l'efficacité des actions, de chercher ce qui apportent à la connaissance de problème. Cette étape comporte généralement l'utilisation de quelques méthodes statistiques. Il s'agit d'étudier les résultats enregistrés. Qu'avons-nous appris ? les résultats répondent-ils à nos attentes ? Dans le cas contraire, pourquoi ?

---

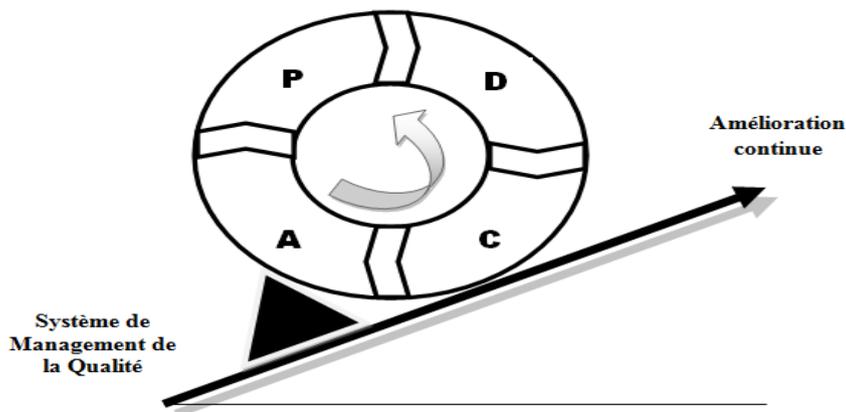
<sup>1</sup> CHARDONNET. A, THIBAUDON. D, op.cit, p 62.

<sup>2</sup> BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, p 65.

<sup>3</sup> GOPAL. K-KANJI, MIKE Asher, « *100 methods for total quality* », Sage publications, London, 1996, pp 39, 40.

**4- Agir/Act :** C'est l'étape d'entreprendre des actions, dans cette étape on cherche à définir les priorités d'amélioration de la performance en fonction des résultats obtenus pour agir. Trois cas peuvent se présenter, soit on décide d'adopter le changement, ou de généraliser l'expérience. Soit on décide d'abandonner l'étude, donc de continuer à travailler dans les mêmes conditions soit on décide de recommencer le cycle en changeant certaines conditions initiales.

**Figure 07 : La roue de DEMING.**



**Source : PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, p15.**

Le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre<sup>1</sup>.

C'est un outil important dans la démarche qualité car il contribue à se mettre d'accord sur une vision commune de l'organisation, la prévention des défauts et bénéficier d'un modèle fonctionnel qui aide à comprendre sur quels facteurs agir pour améliorer l'organisation, et à la réduction du gaspillage en agissant efficacement sur les problèmes rencontrés.

Le cycle PDCA permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre<sup>2</sup>.

## **2) Le diagramme de KANO :**

Le diagramme de Kano<sup>1</sup>, outil inventé par le Dr NORIAKI KANO au début des années 80 a pour finalité d'évaluer la satisfaction client. L'originalité de l'approche réside dans la

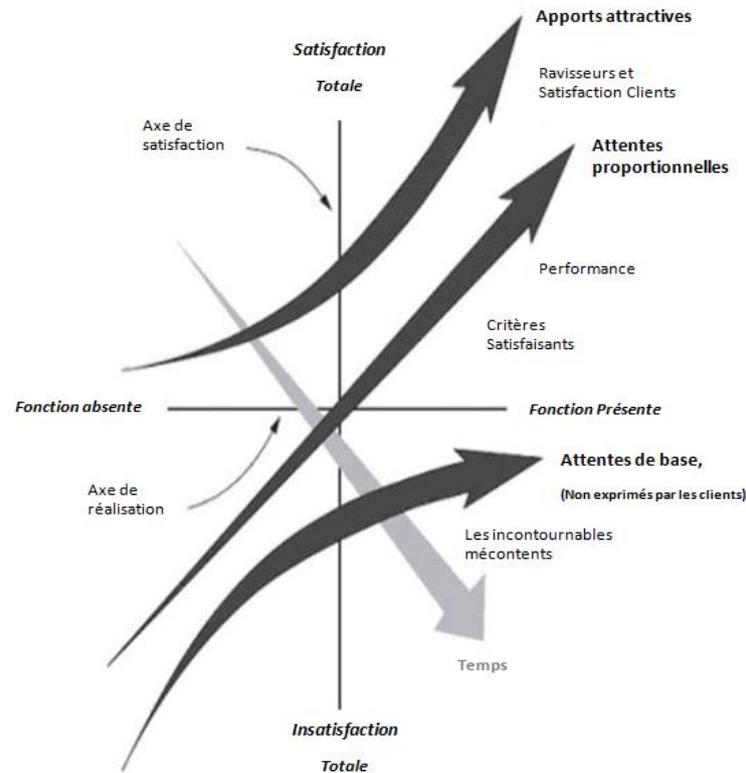
---

<sup>1</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p vi.

<sup>2</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p vi.

dissociation de la satisfaction et de la non satisfaction au regard de la présence ou pas de la fonction attendue par le client.

**Figure 08 : Diagramme de KANO**



Source : [manager-go.com](http://manager-go.com)

L'analyse donne lieu à 3 positionnements principaux sur la courbe de Kano :

- **Les attentes de base** : généralement non exprimées, les fournisseurs doivent impérativement les satisfaire pour rester sur le marché.
- **Les attentes proportionnelles** : la satisfaction augmente avec le niveau de performance délivré par la fonction.
- **Les attentes attractives** : le fournisseur surprend son client avec une fonction à valeur ajoutée qu'il n'attendait pas. Les fonctions vont au-delà des attentes client. Un terrain propice à l'innovation.

Pour construire ce diagramme, un questionnaire Kano recueille, pour chaque fonction, le niveau de satisfaction de l'interviewé. La méthode consiste à évaluer successivement la satisfaction d'une part si la fonction est présente et d'autre part si elle est absente.

---

<sup>1</sup> Voir, GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, « La boîte à outils du responsable qualité », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, p 218.

Cette méthode permet d'évaluer les attentes des clients grâce au niveau de satisfaction associé. Elle facilite l'évaluation des produits innovants ou pas.

### **3) Le Benchmarking :**

La traduction naturelle du *Benchmarking*\* pourrait être "Etude comparative"<sup>1</sup>. Plus précisément, un benchmark dans le milieu marketing est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement aux leaders du marché.

Plus qu'une technique marketing, le *Benchmarking* est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise. L'entreprise qui réalise un *Benchmarking* prévient son concurrent qui pourra s'il le souhaite l'aider en lui donnant des informations. C'est loin d'être un plagiat, il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise et adaptée au secteur et à l'entreprise en question. L'idée est donc de construire la stratégie d'une entreprise par rapport aux références du secteur d'activité.

## **II. Méthodes appliquées pour identifier les risques :**

Un outil ou une méthode seule ne saurait résoudre tous les problèmes, c'est pourquoi l'entreprise est souvent amenée à chercher un « bouquet » de méthodes pour identifier les risques.

### **4) Tableau de bord :**

La mise en œuvre du PDCA est capitale. Il faut qu'il dispose d'outils pour mesurer en permanence les écarts entre le « PLAN » et le « DO », c'est-à-dire entre les métas modèles et la réalité et c'est le « CHECK » qui permet via des tableaux de bords et des indicateurs de savoir où l'on en est.

Un tableau de bord<sup>2</sup> aide à responsabiliser les équipes. Cette démarche s'emploie à favoriser le consensus au sein l'équipe dirigeante sur les objectifs d'entreprise, mais aussi plus globalement de tous les acteurs concernés par les actions. Soit véritablement concilier objectifs individuels et collectifs. La communication entre les responsables et leurs collaborateurs est ainsi facilitée. Ces derniers accumulent plus de responsabilité et

---

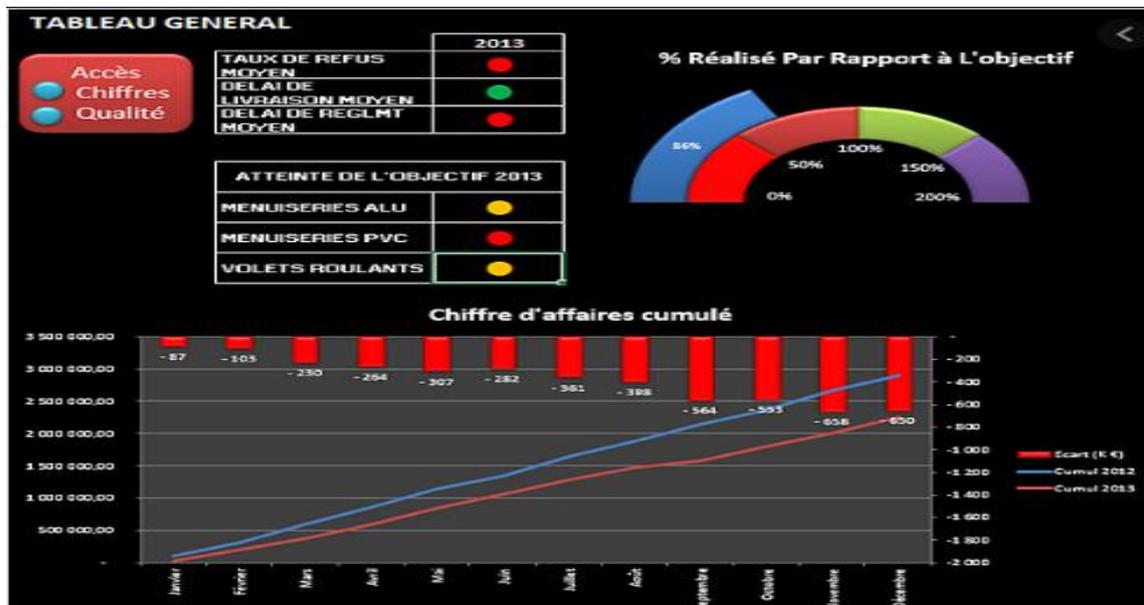
\*Le *Benchmarking* est un terme anglo-saxon difficile à traduire. Deux auteurs en mercatique, J. LENDREVIE et D. LINDON l'ont traduit par « étalonnage concurrentiel ».

<sup>1</sup> GOPAL. K-KANJI, MIKE Asher, op.cit, p 27.

<sup>2</sup> MOLHO Denis, FERNANDEZ-POISSON Dominique, « Tableau de bord ; outils de performance », EYROLLES, édition d'organisation, paris, 2009.

d'autonomie dans l'atteinte de leurs objectifs. D'où le terme " Responsabilité" dans le nom de la méthode et son poids dans la mise en œuvre. La synthèse de ce processus est formalisée à travers des tableaux de bord opérationnels et déclinés à tous les niveaux de la structure.

Figure 09: Modèle classique d'un tableau de bord.



Source : Exemple fourni par une entreprise.

Les cinq points essentiels de la conception d'un tableau de bord<sup>1</sup> sont :

- 1. Identification des axes de progrès:** Exprimer les finalités, les voies pour les atteindre et les moyens nécessaires en accord avec la politique qualité choisie. S'assurer de la cohérence avec la stratégie d'entreprise.
- 2. Identifier les objectifs "tactiques" et pratiques:** Ces objectifs matérialisés quantitativement et qualitativement ont pour vocation essentielle de guider et de cadrer les actions à entreprendre en terme de direction, portée, moyens, délai et mesure...
- 3. Choix des indicateurs:** Il est hautement recommandé de se focaliser sur les deux étapes préalables pour définir les indicateurs de performance KPI (*Key Performance Indicators*). C'est l'unique manière de se garantir d'une sélection optimale des indicateurs réellement pertinents. Un tableau de bord qualité bien conçu se contente d'un nombre réduit d'indicateurs bien choisis. Les indicateurs d'efficacité orientés selon les axes de progrès sont nettement préférables aux traditionnels indicateurs de productivité. Ceux-ci ne sont utiles que lorsqu'ils sont utilisés pour équilibrer les premiers.

<sup>1</sup> HOHMANN Christian, « Techniques de productivité ; comment gagner des points de performance » Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2009, pp 114-115.

**4. La collecte des données:** Lors de l'élaboration d'un tableau de bord, la collecte des données est une étape cruciale. Trop souvent, le coût, le temps et le niveau de difficulté rattachés à cette étape sont sous-estimés. Il faut en être pleinement conscient. Il y a la collecte de données initiale pour faire l'analyse de départ et la collecte de données récurrente, qui permettra de nourrir le tableau de bord, une fois celui-ci en place. Cette collecte de données doit être, le plus possible, automatisée, pour faciliter le processus.

**5. Design et ergonomie :** Il s'agit maintenant de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil ».

### **5) Etude HACCP :**

Le système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise, en abrégé système HACCP<sup>1</sup> (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), est une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires élaborée aux États-Unis par un laboratoire dépendant de la NASA avec le concours de l'entreprise Pillsbury dès 1959 dont l'objectif est la prévention, l'élimination ou la réduction à un niveau acceptable de tout danger biologique, physique, chimique et allergène. Pour ce faire, la démarche consiste en une analyse des dangers permettant la mise en place de points critiques où il est possible de les maîtriser. Les étapes à suivre pour réaliser une étude HACCP sont:

- **Définir le champ de l'étude:** il est nécessaire de préciser clairement quel(s) produit(s) et quel(s) procédé(s) de fabrication à étudier dans chaque plan HACCP, grouper les produits finis, situer l'entreprise dans la chaîne alimentaire, délimiter chaque étude HACCP.
- **Constituer l'équipe HACCP:** il faut constituer un groupe de travail pluridisciplinaire, organisé et formé, octroyer les moyens nécessaires à l'étude, désigner un coordinateur de l'équipe, réunir une équipe pluridisciplinaire.
- **Décrire le produit - déterminer son utilisation attendue – construire et vérifier le diagramme de fabrication:** dans cette étape, on doit décrire le produit, déterminer son utilisation attendue, établir et vérifier le diagramme de fabrication et établir les documents suivants :
  1. Analyser les dangers.
  2. Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).

---

<sup>1</sup> BOUTOU Olivier, « de l'HCCP à l'ISO 22000, management de la sécurité des aliments, 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, France 2008.

3. Définir les limites critiques pour chaque CCP.
4. Etablir le plan de surveillance des CCP.
5. Prévoir les corrections et actions correctives à mettre en place en cas de dépassement des limites critiques.
6. Vérifier l'efficacité du système HACCP et revoir le système.
7. Documenter l'application des principes précédents.

### **III. Méthodes appliquées pour optimiser un processus :**

Additivement à ce qui est cité précédemment, les entreprises peuvent s'appuyer encore sur des méthodes pour renforcer sa maîtrise des processus telle que :

#### **6) Cartographie des processus :**

Comme pour tous les cas où de nombreuses informations se croisent et s'imbriquent, il est salutaire d'avoir un document qui les recense et serve de boussole. Faire une cartographie des processus<sup>1</sup> consiste à modéliser l'ensemble des activités permettant d'étudier de plus en plus précisément afin de garantir le meilleur produit et/ou service à vos clients.

Les différentes étapes pour cartographier les processus commencent par le recensement des activités, la transformation des services et sous activités en processus, puis l'agencement des processus de façon logique, et en fin décrire les interactions qui lient les processus et préciser les valeurs ajoutées obtenues après le passage par chacun des processus.

**1. Recenser les activités :** Cette étape consiste à faire la liste des services et autres activités présentes dans l'entreprise. Pour les entreprises qui visent une certification, il faudra inclure l'ensemble des activités comprises dans le périmètre qu'elle souhaite certifier. On précise « services » et sous activités le fait qu'elles peuvent donner lieu à deux ou plusieurs processus, il est donc nécessaire d'être le plus exhaustif possible.

A titre d'exemple ; l'achat de matières premières est le service « direction » qui passe commande en direct, alors que l'achat d'outils et machines pour la fabrication et le reconditionnement est le service « production » qui passe commande en direct après validation par le service « direction ».

---

<sup>1</sup> MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, « Manager la qualité pour la première fois, diagnostic, plan d'action, certification... », Eyrolles, éditions d'organisation, Paris 2006, pages 107 au 110.  
; GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit, p 138.

**2. Transformer les services et sous activités en processus :** C'est lors de cette étape que les services et sous activités sont transformés en « processus ». Chaque fois qu'une activité est suffisamment importante pour être étudiée pour elle-même on en fait un processus. Le nombre de processus créés et modélisés est à volonté. Il est suggéré de créer un nombre suffisant pour permettre l'étude et l'amélioration de l'ensemble des activités importantes pour l'entreprise et qu'il soit suffisamment restreint pour ne pas éparpiller l'énergie et le temps des employés sur des sujets secondaires.

Il faut noter aussi que les activités issues de plusieurs services différents peuvent être regroupées en un seul processus, ou que les activités d'un service peuvent être représentées en plusieurs processus différents.

Les activités concernant les finances ne font pas partie des exigences de la norme ISO 9001:2015, toutefois comme la facturation est une activité que l'entreprise souhaite surveiller de près nous en avons fait un processus.

Le processus « gestion de la Qualité » n'est pas concerné à l'exception d'entreprises dans lesquelles cette activité est jointe à un aspect réglementaire ou une veille juridique par exemple qui justifierait en soi une surveillance de ces activités, dans l'ISO 9001, la gestion de la Qualité doit représenter ni plus, ni moins que la méthode et l'organisation de l'entreprise, ce qui est l'affaire de l'ensemble des processus et doit être coordonné par le processus « Management ». Il n'est donc absolument pas utile d'en faire un processus à part entière cela peut même avoir un effet néfaste, celui de laisser à penser aux « autres » que la Qualité est l'affaire...du ou de la responsable Qualité. Il est préférable aussi de représenter les activités externalisées telles que l'activité livraison en pointillé ou la distinguer autrement (en couleur différente par exemple) ou même ne pas la représenter du tout (une alternative déconseillée).

**3. Agencer les processus de façon logique :** Réaliser une cartographie des processus consiste à décrire l'ensemble des activités et leurs interactions mettant en évidence comment l'entreprise transforme étape par étape les besoins et exigences de ses clients et les autres parties prenantes en satisfaction. Pour se faire les processus sont classés en trois (03) groupes:

- **Macro processus pilotage:** Dans lequel seront mis le ou les processus servant à manager l'entreprise
- **Macro processus Réalisation:** Dans lequel seront mis les processus qui constituent le cœur de métier de votre entreprise

➤ **Macro processus support:** Dans lequel seront mis les processus servant à apporter les ressources humaines, matérielles, techniques voire financières.

Entre le processus « traitement des commandes » et « R&D » n'est pas un chemin de commande mais indique que les personnes en charge des commandes fournissent des informations utiles à la R&D par exemple des demandes clients qui n'ont pas pu être satisfaites actuellement et qui pourraient faire l'objet à l'avenir d'une piste intéressante pour le développement de nouveaux modèles.

**4. Décrire les interactions qui lient les processus et préciser les valeurs ajoutées obtenues après le passage par chacun des processus :** Créer un double de cartographie dédiée aux interactions et valeurs ajoutées en attribuant pour chacune des interactions un numéro. On touche la Valeur Ajoutée dans les instructions de transformation des éléments d'entrée en document (information) et dans les éléments de sortie produites avec les critères souhaités par le client (produit contrôlé). Répéter ces descriptions de flux (valeurs ajoutées et informations et documents qui transitent) pour chaque processus aide à réaliser une cartographie des processus exhaustive et opérationnelle.

Les informations à consigner à renseigner directement sur la fiche processus sont :

- La finalité du processus ;
- Le niveau de maturité du processus ;
- Le nom du pilote ;
- La liste des documents associée au processus ;
- Les principales exigences ISO 9001 pour ce processus avec références aux paragraphes de la norme ;
- Les principales exigences légales et réglementaires ;
- Les exigences spécifiques des clients et autres parties intéressées ;
- Les exigences et règles de bonnes pratiques provenant de la direction ;
- Les différentes ressources associées à ce processus (humaines, matérielles, financières...);
- Ajout des informations spécifiques à secteur d'activité ou à votre métier (autres normes ou références techniques associées à votre processus par exemple).

Ces informations et ces indications sont minimalistes et à adapter selon le besoin de l'entreprise. Les informations renvoyées depuis la fiche processus vers les documents externes sont:

- Les informations relatives aux indicateurs et à leurs objectifs (renvoyant souvent à un tableau de bord) ;
- Les interactions avec les autres processus (cartographie de flux) ;
- Les risques les plus critiques pour ce processus ;
- Les renvois spécifiques à un secteur d'activité ou au métier spécifique.

La séquence des processus ne sera plus alors tournée vers « une bonne pratique » dont la justesse est laissée à l'appréciation de sachant sans véritables vérifications ou benchmark avec un séquençage alternatif mais bel et bien un objectif « en dur », chiffré dont chacun en appliquant la recette du sous processus pour dire si oui ou non celui-ci atteint sa cible.

Par itération de la boucle Processus - Objectif, soit on améliore le process, soit on modifie l'objectif et on teste de nouveau. En faisant attention à rester exigeant en terme d'objectif et réaliste en terme de process et inversement.

L'utilisation de couleurs est très organisationnelle. Le « **rouge** » est la couleur qu'on utilise souvent pour souligner la faiblesse d'un processus. Le plus intéressant c'est quand le process n'est pas au point, pas suffisamment solide pour atteindre son objectif. Alors, on représente en rouge soit le process encore trop fragile soit l'interaction entre les process qui représentent un risque (soit les deux) et on travaille dessus.

Les équipes détestent l'effet produit par le rouge et voudront voir disparaître cette couleur « scolaire » qui fait remonter tant de souvenirs. On les incite par le fait de faire disparaître cette faiblesse pour remettre du noir immaculé entre les rectangles et les losanges qui pavent leur chemin quotidien.

Améliorer les livrables et la traçabilité c'est aussi améliorer les processus. Il faut donc profiter pour vérifier l'état des livrables, et si certaines informations documentées sont manquantes, ou ceux qui doivent d'urgence être améliorées. Là aussi on applique une couleur distinctive, souvent « **le vert** » qui tranche avec le noir.

Bien évidemment, quand il n'y a plus de vert ou de rouge dans un (sous) processus c'est que tout va bien/très bien.

## **7) DMAIC et 6 Sigma :**

L'histoire de Six Sigma débute en 1986 chez Motorola, mais la méthode devient célèbre dans les années 1990 lorsque General Electric décide de l'appliquer et de l'améliorer. Motorola avait cherché à mettre en place une méthode pour améliorer ses processus de fabrication en vue de satisfaire ses clients.

DMAIC est une méthode clé du projet 6 Sigma. Elle est fondée sur l'analyse des données afin d'optimiser puis de stabiliser les processus de l'entreprise. Chacune des lettres du sigle se réfère à une étape bien spécifique de la démarche (*Define, Measure, Analyse, Improve, Controle*). La philosophie de cette démarche est aussi utilisable dans d'autres contextes que le cadre du projet Six Sigma.

La méthode des 6 Sigma comporte le principe de DMAIC en 5 étapes :

**Tableau 03: Principe de DMAIC.**

Principe de DMAIC		
<i>Define</i>	Définir	Définir l'objectif
<i>Measure</i>	Mesurer	Mesurer les attentes des clients
<i>Analyse</i>	Analyser	Analyser les problèmes, les forces et les faiblesses
<i>Improve</i>	Améliorer	Se différencier, innover
<i>Controle</i>	Contrôler	Garantir la qualité à long terme

**Source : piloter.org.**

La méthode Six Sigma qui a été créée pour Motorola, aujourd'hui elle est utilisée par un grand nombre d'entreprises. Elle signifie la marge d'erreur d'un process. C'est une notion statistique. 1 Sigma est l'écart type (la zone autour de la moyenne). Elle est pour objectif d'améliorer ou de créer des processus afin d'optimiser les méthodes de production et la qualité de l'entreprise. Elle repose sur deux axes : les avis des clients recueillis grâce aux sondages et aux questionnaires de satisfaction, et les données des indicateurs comme les ventes, la fidélité, et les statistiques.

L'application de cette méthode est bénéfique car elle permet à l'entreprise de réduire les coûts et le gaspillage, d'optimiser les conditions de travail et la gestion des stocks, et d'augmenter la qualité, le chiffre d'affaire, la satisfaction des clients, et améliorer l'image de l'entreprise.

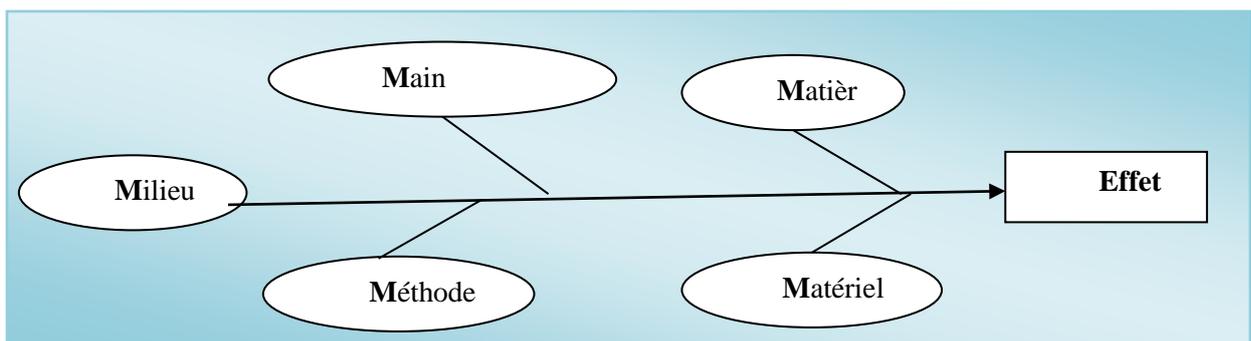
### **8) Méthode d'Ishikawa :**

C'est une démarche globale qui vise la maîtrise des « 5M ». La méthode 5M est une méthode d'analyse qui sert à rechercher et à représenter de manière synthétique les différentes causes possibles d'un problème. Elle fut créée par le professeur KAORU Ishikawa d'où son

appellation « Méthode d'Ishikawa » car il a classé les différentes causes d'un problème en 5 grandes familles<sup>1</sup> :

1. **Matière** : Emballage, produit, les différents consommables utilisés, matières premières, informations, marchandises...
2. **Milieu** : Géographie (disposition, localisation...); ambiance (éclairage, température, bruits divers...), lieu de travail (son aspect, son organisation physique...), environnement matériel ou immatériel (conditions de travail, bruit, éloignement, exigüité des lieux...);
3. **Matériel** : Outils, machines, dispositif de convoyage, équipements, outillages, pièces de rechange... (performance d'utilisation, durée d'utilisation, suffisance et adaptation)
4. **Méthodes** : Mode opératoire, reporting, le flux d'information, procédures utilisées, processus d'échange d'informations...;
5. **Main d'œuvre** : Ressources humaines, les qualifications du personnel (interne, sous-traitance), compétence, formation, motivation, Taux d'absentéisme...

**Figure 10: Diagramme de causes à effet.**



**Source : KERBS. G, MOUGIN.Y, op.cit, p 05.**

La méthode d'Ishikawa utilise une représentation graphique (diagramme) en forme de poisson pour matérialiser de manière structurée le lien entre les causes et leur effet (défaut, panne, dysfonctionnement...). Ce qui d'autre part lui a valu les appellations de « diagramme en arêtes de poisson », et « diagramme de causes à effet ». Ce diagramme est représenté tel qu'il suit :

➤ En s'inspirant d'un squelette de poisson, on trace une flèche horizontale dirigée de la gauche vers la droite. C'est « l'arête centrale ». À l'extrémité droite de cette arête, on représente dans un carré « l'effet ». C'est le problème à traiter ; celui pour lequel on recherche les « causes possibles ».

<sup>1</sup> GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit, p 185.

➤ Cinq droites obliques ou « **arêtes secondaires** » sont ensuite greffées à l'arête centrale. Elles représentent les **5M**, cinq familles de causes possibles d'après ISHIKAWA.

➤ A chacune des arêtes secondaires (famille de cause), on associe les causes possibles à l'aide de petites flèches horizontales.

Partant d'un brainstorming, selon les **5M**, les causes identifiées sont notées et classées. Pour un « effet » particulier (panne, défaillance technique, accident, retard...), la méthode d'Ishikawa permet de rechercher l'ensemble des « causes possibles ». Pour ce faire, l'animateur réuni autour d'un thème une équipe de travail multidisciplinaire et suffisamment représentative.

Au départ limité à 5M peut être étendu à un « diagramme des **7 M** » en ajoutant à la famille des **5 M** ; le **Management** (Méthodes d'encadrement, style de commandement, délégation, organigramme imprécis...) et **Moyens financiers** (Budget alloué, coûts...). Le diagramme causes-effets, encore appelé « diagramme d'Ishikawa » dont l'objectif reste inchangé c'est de permettre une visualisation des causes de problèmes qu'il convient de traiter prioritairement.

Les paramètres de correction des causes de problèmes sont<sup>1</sup> :

- 1- Utiliser des matières premières et des fournitures dont la qualité est reconnue des caractéristiques mécaniques chimiques ... etc. ;
- 2- Faire travailler des personnes qualifiées;
- 3- Utiliser des équipements dont la capacité à produire la conformité est évoluée et acceptée ;
- 4- Adopter des méthodes de travail qui réduisent les risques de mal faire comme des bonnes pratiques de réglages, de contrôles ...etc.
- 5- Maîtriser les effets néfastes de l'environnement de travail lorsque cela est nécessaire comme la poussière ou l'humidité, la température ...etc.

Bien entendu, la liste de ces paramètres et de ces familles n'est pas exhaustive, nous pourrions y ajouter le management, la mentalité, la maintenance, ...etc.

Fabriquer avec zéro défaut c'est maîtriser la totalité de ces paramètres<sup>2</sup>. Celui qui fabrique doit avoir à son poste de travail, le souci et la responsabilité de fabriquer des caractéristiques conformes.

---

<sup>1</sup> AUTISSIER. D, MOUGIN. Y, SEGOT. J, op.cit, pages 55-57.

<sup>2</sup> KERB. G, MOUGIN. Y, op.cit, p06.

#### **IV. Méthodes appliquées pour réaliser les audits :**

Après avoir analysé la situation de l'entreprise, fixé des objectifs, pris conscience de sa culture, de ses traditions et de son organisation, il y a la possibilité de choisir les méthodes d'évaluation pour assurer l'efficacité des actions.

##### **9) Check-list :**

La Check List est une liste de vérification sous un document papier ou notes sur ordinateur qui permet de ne rien oublier; les étapes importantes d'une action à effectuer et l'existence de certains objets ou certains matériels à un moment donné mais aussi des personnes qui ont la responsabilité d'effectuer certaines tâches essentielles à la bonne marche d'un évènement.

Créer une check-list d'auto-évaluation en résumant les nouveautés de l'ISO 9001:2015 est conçue pour aider à comprendre précisément ce qui est requis en des termes simples et à identifier les domaines dans lesquels les activités sont conformes. Elle fournira des informations utiles et des conseils pour les prochaines étapes. Toutefois une check-list d'auto-évaluation ne constitue en aucun cas une pièce justificative pour l'audit, car les auditeurs devront confirmer la conformité à la norme durant l'audit.

##### **10) SWOT :**

Le bon déroulement des projets est basé sur la limitation des risques. Ces derniers sont directement liés à la planification, l'optimisation et la coordination des ressources, la disponibilité, la compétence, la localisation, la bonne gestion du temps et priorisation des tâches, et au respect des délais et des budgets.

L'analyse ou matrice SWOT<sup>1</sup> est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. SWOT a été décrit comme l'outil éprouvé de l'analyse stratégique.

Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur. Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique :

---

<sup>1</sup> GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit, p 112.

- **Strengths (Force):** caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.
- **Weaknesses (Faiblesses):** caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres.
- **Opportunities (Opportunités):** éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage.
- **Threats (Menaces):** éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet.

On peut dire aussi d'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) ou AFOM (atouts, faiblesses, opportunités et menaces).

### **11) Cartographie des risques :**

De plus en plus de sociétés, PME comme grandes entreprises, réalisent une cartographie des risques<sup>1</sup>. Cette dernière est un véritable outil dans la gestion des risques, elle permet d'indiquer de façon claire et précise les risques de l'entreprise dans un tableau/graphique qui fait apparaître les risques selon deux axes :

1. L'axe horizontal indique l'impact en cas de survenance du risque allant de nul à très élevé ;
2. L'axe vertical indique la fréquence de survenance du risque allant de rare à très fréquent.

La cartographie des risques est un processus qui doit aboutir à la prise de conscience, par les personnes participant à sa construction, des risques existant dans l'organisation et de leur importance relative les uns par rapport aux autres.

Elaborer une cartographie des risques se décline par étapes :

- ✓ Recensement des principaux processus de l'entreprise ou à défaut de ses principales activités ;
- ✓ Analyse et recensement des principaux risques qui peuvent affecter ces processus ou ces activités ;
- ✓ Évaluation du risque brut, c'est à dire le risque tel qu'il existerait avant la mise en place de moyens et de solutions permettant de le réduire. L'évaluation se fait en déterminant la fréquence de survenance du risque et l'impact en cas de survenance. L'impact peut être de plusieurs natures : perte d'image, perte monétaire...
- ✓ Identification des solutions mises en place pour réduire le risque. Il faudra aussi les évaluer pour savoir s'ils permettent vraiment de réduire le risque et ce qu'ils permettent de réduire (l'impact ou la fréquence de survenance) ;

---

<sup>1</sup> GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit, p 120.

✓ Évaluation du risque net, c'est à dire du risque tel qu'il existe dans l'entreprise après la mise en place des moyens de contrôle.

## **12) AMDEC :**

L'AMDEC<sup>1</sup> veut dire ; Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité. C'est un outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

On peut faire :

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

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

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

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes :  $C = G \times O \times D$ . Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

- La gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention) ;
- L'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...) ;

---

<sup>1</sup> MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, op.cit, p 127.  
; GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit pages 236- 244.

- La non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs ...).

### **13) Le Questionnaire:**

Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités.<sup>1</sup>

(SENOBARI, 2020) Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour recueil de données. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation. Si l'entretien et l'observation sont des méthodes individuelles et collectives, le questionnaire est une méthode qui est uniquement collective. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.<sup>2</sup>

Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire, ou d'un jeu de menus informatiques. On peut le considérer comme modèle d'un parcours administratif. Il est appliqué d'office dans la mission d'audit. En général, toutes les entreprises ont une liste de questions d'audit similaire. Les questions de l'auditeur peuvent être de différents types<sup>3</sup> :

- 1- Les questions ouvertes : ce type de question donne la parole à 'audité et n'influence pas les réponses attendues.
- 2- Les questions factuelles : il s'agit de QQOCCPQ<sup>4</sup> préalablement établies par 'auditeur dans la grille. Elle permet d'obtenir le maximum d'informations.
- 3- Les questions à choix multiples : ces questions proposent le choix entre plusieurs réponses.
- 4- Les questions fermées : oui/non, elles permettent d'orienter la réponse et de valider quelque chose.

---

<sup>1</sup> PICARD Claude, Gauthier-Villars, « Théorie des Questionnaires ». Revue française de sociologie, 1966.

<sup>2</sup> SENOBARI. S, LE QUESTIONNAIRE: QUELS OBJECTIFS? QUELLES DÉMARCHES ? p. <https://arlap.hypotheses.org/3793> (MARS 2020).

<sup>3</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 59.

<sup>4</sup> GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit, p 181.

## **Section 01-03 : L'Audit Qualité, meilleur outil d'évaluation des performances.**

L'entreprise est régie par des règles qui lui permettent d'atteindre des objectifs déterminés, l'audit qualité lui permettra de s'assurer que ses principes sont correctement appliqués. Dans cette troisième section, nous allons illustrer les notions fondamentales de l'Audit Qualité et l'évolution de son processus.

### **01-03-01- Aperçu sur l'Audit Qualité.**

L'histoire de l'Audit Qualité est bien liée à celle de la Qualité. Si nous suivons bien les étapes de l'évolution du concept de la qualité, nous allons constater que les audits ont bien entendu progressé avec l'évolution des systèmes qualité. En effet, l'objectif des audits consistait au début à contrôler la conformité des produits et des procédés à l'aide d'un référentiel. Une entreprise, pour assurer la qualité de ses produits et de ses services doit réaliser des audits qualité qui vérifient si les procédures sont mises en œuvre comme prévu. L'origine des audits qualité vient de l'obligation de rendre compte pour certaines activités comme le nucléaire, le militaire, l'aéronautique, etc.

Par la suite, l'industrie automobile a commencé à pratiquer largement les audits qualité, notamment pour l'évaluation et l'approbation des fournisseurs<sup>1</sup>.

L'efficacité d'une organisation basée sur le contrôle n'est pas la même que celle d'une organisation qui tente de maîtriser des paramètres complexes de production, ni la même que celle d'un système de management de la qualité cherchant à maîtriser la totalité des composants de son organisme. L'audit n'était qu'un outil et les principes relatifs à la pratique n'évoluaient que peu. Il est vrai que des notions d'indépendance, de préparation d'entretiens, de rapports, ... etc., existaient toujours.<sup>2</sup>

Pendant plusieurs années, l'absence de guide ou de modèle reconnu sur les grands marchés (énergie, automobiles ...) n'a pas permis de consensus dans la définition d'un Système Qualité. Certains grands donneurs d'ordres (dans le militaire et le nucléaire) ont instauré de fait des modèles d'assurance de la qualité, de par les audits réalisés chez les fournisseurs. Cette manière de procéder a été rapidement copiée par des entreprises de taille moyenne. L'effet ne s'est pas fait attendre, les diagnostics, audits, plans correctifs...etc. ont déferlé dans les entreprises concernées, engendrant un travail colossal pour la plupart des

---

<sup>1</sup>AUTISSIER. D, MOUGIN.Y, SEGOT. J, op.cit, p 05.

<sup>2</sup>KREBS. G et MOUGIN. Y, op.cit, p 08.

services. L'objectif de l'audit qualité semble inhérent à toute entreprise de production ou de service qui cultive un tant soit peu le respect de sa propre image.

## **I- Contexte de l'Audit Qualité :**

Une organisation humaine repose sur des lois, des règles et des modèles divers qu'il convient de respecter. La stricte application de ces lois et de ces valeurs est la condition primordiale de l'efficacité de l'organisation<sup>1</sup>.

Les organismes, les particuliers, les sociétés, évoluent avec l'application inévitable de technologies et de techniques améliorées et les processus comme l'audit, n'y échappent pas. Cette évolution a eu des répercussions profondes sur la façon dont les audits Qualité peuvent être exécutés.

### **A. L'évolution de l'Audit Qualité:**

L'évolution de l'audit qualité est liée à l'évolution de la qualité « C'est de la contradiction des idées et des forces que vient l'évolution »<sup>2</sup>. En scrutant les étapes de l'évolution du concept Qualité, on découvre la progression de la mission d'Audit Qualité.

#### **1) Les années 1990 : à la découverte de l'audit qualité :**

D'après DURRET et PILLET<sup>3</sup>, les référentiels d'assurance de la qualité de la série ISO 9000 à partir de 1987 ont introduit une reconnaissance de crédibilité du travail d'organisation accompli dans l'entreprise sous forme de certification. Cette certification est octroyée par un organisme indépendant.

La norme ISO 8402 : 1994 -Management de la qualité et assurance de la qualité- relative au vocabulaire a défini l'audit qualité comme étant : « *un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à a qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs* ».

Eventuellement, selon<sup>4</sup>, l'audit qualité s'est « démocratisé » dans les années quatre-vingt-dix (90) avec le développement de l'assurance qualité via les normes ISO 9000.

A cette époque, l'audit était cohérent avec l'approche de l'assurance qualité en suivant quatre étapes:

---

<sup>1</sup>AUTISSIER-D, MOUGIN-Y, SEGOT-J, Ibid, p 08.

<sup>2</sup>FRANÇOIS C, VIRGINIE L, et SYLVIE R, op.cit, p 16.

<sup>3</sup>DURET-D et PILLET-M, op.cit, p 48.

<sup>4</sup>VILLALONGA. C, « L'audit qualité interne, manager avec efficacité son processus d'audit » (Vol. 2ème édition). Paris: Dunod, 2007, pp 07,08.

1. Ecrire ce que l'on fait ;
2. Faire ce que l'on a écrit ;
3. Vérifier que ce qui est écrit est bien appliqué ;
4. Ajuster, améliorer.

Dans cette période la documentation qualité était très importante. Le volume de classeurs était un indicateur de confiance et la quantité de documents présentait un symbole d'une solide maîtrise du système qualité.

Pour formaliser les pratiques de l'entreprise, l'organisation prenaient en compte des procédés, des instructions et des modes opératoires.

Le travail de l'auditeur était confiné dans trois priorités<sup>1</sup>:

1. Chasser la pratique de l'entreprise non formalisée ;
2. Chasser la pratique de l'entreprise documentée mais non mise en œuvre ;
3. Chasser l'exigence normative ISO 9001, 9002, et 9003, non prise en compte dans le système qualité ;

Cette pratique de l'audit qualité présentait une parfaite adéquation avec les besoins des entreprises. En effet, la mise en place d'un système qualité a forcé les entreprises à définir leur mode de fonctionnement. Cette formalisation étant souvent une nouveauté pour les acteurs de l'entreprise, il fallait que le système contienne intrinsèquement un dispositif qui permette de s'assurer de l'application des dispositions exigées par la norme et décrites dans le système qualité. Cette « surveillance » via l'audit qualité interne était positive dans le sens où elle obligeait une certaine pérennité entre l'écrit et la pratique.

L'audit qualité était pratiqué d'une façon différente en fonction du type d'audit réalisé. Nous distinguons trois (03) genres d'audit qualité:

- **Audit tierce partie** : audits réalisés par des organismes certificateurs.
- **Audit seconde partie** : audits réalisés par des clients chez les fournisseurs.
- **Audit qualité internes** : un moyen de communication dans l'entreprise. C'est une partie intégrante du système qualité

## 2) Les années 1995-2000 : l'évolution progressive de l'audit qualité :

Après plusieurs années de pratique de l'assurance qualité, considérablement, l'approche de la qualité a évolué dans les entreprises et l'exigence documentaire a été simplifiée, « Ecrire c'est bien, écrire ce qui est nécessaire c'est mieux ». Le retour d'expérience a rapidement

---

<sup>1</sup>VILLALONGA C, op.cit.

permis de constater les limites de la formalisation<sup>1</sup>. Ce changement avait touché les audits tierce partie, l'évolution a tout d'abord concerné les organismes certificateurs. En effet, il était primordial d'avoir la même philosophie entre les entreprises et les organismes certificateurs.

Avec l'arrivée des normes ISO 9000 et de la série des normes ISO 10011, l'audit qualité a évolué et couvre désormais l'ensemble des éléments d'un système de management de la qualité<sup>2</sup>.

L'évolution de la pratique des audits qualité internes a été moins significative que pour l'audit tierce partie. Cependant, cette situation évolue avec l'arrivée du management de la qualité dont les exigences sont décrites dans la norme ISO 9001. Les auditeurs internes doivent comprendre le nouvel état d'esprit de la norme pour auditer dans un environnement propice.

### **3) Les années 2000 : une nouvelle ère pour l'audit qualité :**

Les normes ISO 9000 évoluent en emportant avec elles toute une pléiade des nouvelles exigences. Le passage de l'assurance qualité au management de la qualité, avec l'arrivée de la norme ISO 9000, bouleverse le paysage de la qualité. Plus qu'un simple changement de textes, la norme ISO 9000 version 2000 présente plusieurs autres nouvelles dispositions.

Le système qualité est désormais dédié aux clients. Les procédures laissent une place aux processus. La conformité devient efficacité avec une volonté d'amélioration permanente. La direction développe le leadership. Le personnel doit être acteur des systèmes qualité. La mesure devient un élément indispensable pour l'analyse et pour la prise de décisions.

Dans tel environnement, l'audit qualité doit aussi connaître sa propre révolution vers un changement qui s'inscrit tout naturellement comme une continuité logique.

Pour garantir l'efficacité des audits, l'ISO avait créé en mois d'Octobre 2002 des systèmes ISO 19011 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». Elle fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit, la réalisation d'audits de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ainsi que sur la compétence des auditeurs de ces systèmes.

En mois de Novembre 2011, la présente norme était modifiée et remplacée par la version 2011 qui donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit, y compris le ou la responsable du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit. Le champ

---

<sup>1</sup>VILLALONGA C, Ibid, p 10.

<sup>2</sup>AUTISSIER. D, MOUGIN. Y, SEGOT. J, op.cit, p 15.

d'application d'ISO 19011 version 2011, si on le compare à la première version publiée en 2002, qui se limitait à l'ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement), a été élargi afin de refléter la conception actuelle et les complexités de l'opération consistant à auditer plusieurs normes de systèmes de management. Dans une optique d'amélioration continue, la norme ISO 19011 assure l'uniformité de la démarche adoptée pour auditer les systèmes en place et permet de les harmoniser et les renforcer.

#### **4) Les années 2015: une passerelle vers l'excellence :**

L'évolution de la qualité est permanente et répond aux changements des exigences des clients. En 2015, le système de management s'étend non plus seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme, qui forment l'écosystème de l'organisation. Les référentiels ont progressivement évolué de l'organisation vers le management et la manière de progresser vers la qualité et au-delà vers l'excellence.<sup>1</sup>

On gère, modifie, améliore le système de management de la qualité placé sous la responsabilité de la direction, à l'aide des risques et opportunités identifiés et jugés pertinents pour l'organisme en tenant compte du contexte, des enjeux et de toutes les parties intéressées pertinentes pour l'organisme<sup>2</sup>.

L'ISO a publié en 2002 la norme ISO 19011, et avec l'évolution des pratiques de l'audit qualité, la norme ne cesse depuis à évoluer. Elle a été révisée en 2011 et l'édition récente de la norme a été élaboré en Juillet 2018 par le comité de projet ISO/PC 302, et désormais, cette troisième édition annule et remplace la version 2011.

Comme l'a souligné ROBITAILLE Denise, Présidente du comité de projet ISO/PC 302 chargé de cette révision<sup>3</sup> : *« En 2011, quand la dernière édition de la norme a été publiée, il y avait 11 normes de systèmes de management (NSM). Il en existe maintenant 39, et 12 autres NSM sont en cours d'élaboration. Dès que les organismes ont compris l'intérêt et l'utilité des systèmes de management, les NSM se sont multipliées pour répondre aux besoins des différents secteurs. Il y a maintenant, entre autres, des NSM concernant la santé et le domaine médical, l'environnement, les services, les technologies de l'information. Sachant que deux NSM phares, ISO 9001 et ISO 14001, ont récemment été mises à jour, il est indispensable que l'audit de ces systèmes reflète la diversité et la multiplicité des normes en préparation ».*

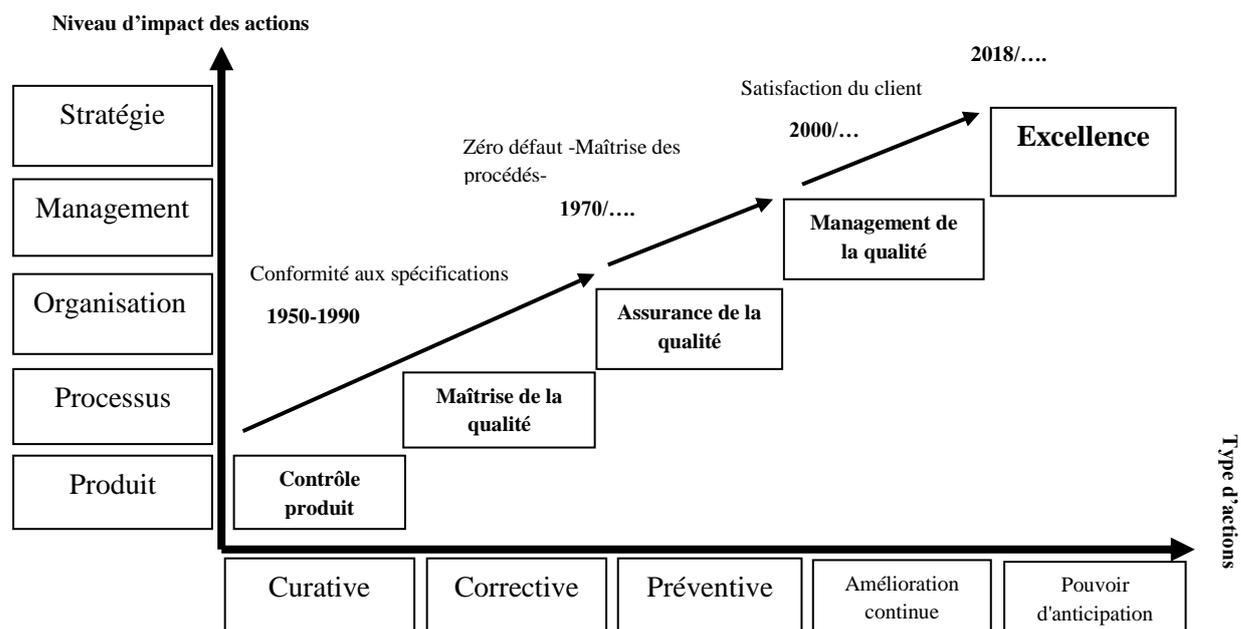
---

<sup>1</sup> BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, p 06 et pages 108-113.

<sup>2</sup> GAPILLOT Isabelle, La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore. Vyatiosys, 2015, p15.

<sup>3</sup> ISO. (s.d.). (<https://www.iso.org>).

Figure 11: L'évolution de l'objectif des Audits Qualité.



Source : Etablit par le chercheur.

## B. Définition de l'Audit Qualité :

Historiquement le mot audit était employé par les Romains pour désigner un contrôle<sup>1</sup>. Le terme « Audit », (en prononçant le t à la fin), a été emprunté par les qualitiens aux financiers. En effet, l'audit est plus connu sous son acception définie par le dictionnaire Larousse « révision et contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une société »<sup>2</sup>.

Un audit qualité est donc une révision et du contrôle de la qualité d'une société. MADDOZ et NOTE<sup>3</sup> indiquent qu'un ensemble d'opérations d'évaluations, d'investigations, de vérifications ou de contrôles, regroupées sous le terme d'audit en raison d'exigences réglementaires ou normatives. Ces exigences stipulent que ces opérations correspondent à des procédures écrites avec des responsables identifiés, ce qui explique l'apparition de ce terme en français.

Selon KREBS et MOUGIN, la pratique de l'audit qualité n'est pas une simple activité de vérification de conformité ou une inquisition, mais un véritable générateur de progrès.

<sup>1</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 31.

<sup>2</sup>CORBEL Bernard et MURRY Bernard, « L'audit qualité interne ; Démarche et techniques de communication », Afnor, Paris 1996, p01.

<sup>3</sup>MADDOZ Jean-Pierre et NOTE Laurant. « Les fondamentaux de l'audit qualité », (2e édition) - Conforme à la NF EN ISO 9001:2015. Paris: Afnor, 2018.

AUBERT<sup>1</sup> a défini l'audit qualité comme un « *questionnement méthodique réalisé par une personne indépendante de l'activité et dont les résultats sont documentés, qui permet d'évaluer de manière objective, étayée par des preuves, la conformité à un élément du système qualité* ».

La norme (ISO 19011 : 2018)<sup>2</sup> relative aux principes essentiels et au vocabulaire définit l'audit dans l'article 3.1 (Termes et Définitions) comme étant « *un examen méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

Cette définition est suivie de deux Notes\* à l'article ;

**Note 1 :** Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme lui-même.

**Note 2 :** Les audits externes comprennent les audits appelés généralement audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit indépendants, tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de la conformité ou des organismes publics.

Les définitions de l'audit sont représentatives du contexte dans lequel elles s'inscrivent. En effet, la nouvelle définition de l'audit est en harmonie avec un système de management de la qualité prenant des dimensions qui dépassent le simple stade de la conformité aux dispositions décrites dans le système qualité. Ainsi, l'exigence relative à la vérification des dispositions préétablies a disparu dans la nouvelle définition.

La norme ISO 19011 version 2018 traitant les activités de l'audit indique que l'audit est<sup>3</sup> :

- ✓ Un examen méthodique : une procédure existante ;
- ✓ Indépendant : l'absence de conflit d'intérêt ;
- ✓ Documenté : impliquant un compte rendu d'audit ;
- ✓ Permettant d'obtenir des preuves objectives : l'existence ou la véracité de quelques choses. Elles sont obtenues par l'observation, la mesure ou par autre moyen.
- ✓ Et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits : les critères d'audits constituent l'ensemble des référentiels vis-à-vis duquel les preuves d'audit sont comparées.

---

<sup>1</sup>KREBS. G et MOUGIN. Y, op.cit.

<sup>2</sup>AUBERT. B, et autres, op.cit, p 90.

\* Les informations sous forme de « note », indique le document de la norme, sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension.

<sup>3</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 31.

En résumé, l'Audit Qualité est un processus méthodique, indépendant et documenté fondé sur des preuves permettant d'évaluer de manière objective la conformité à des normes spécifiques (ceux-ci peuvent être un référentiel normatif comme par exemple ; les normes ISO ou les instructions internes de l'entreprise que l'on trouve dans le manuel qualité, un cahier des charges, une réglementation applicable....) pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit qualité sont satisfaits et identifier les écarts.

L'audit en général, et à plus forte raison l'audit interne, ne doit plus se faire sur des principes dépassés. Même si l'audit traîne derrière lui une image peu flatteuse<sup>1</sup>, il serait donc judicieux de profiter de cette occasion qui nous est donnée, à travers la nouvelle version de la norme ISO 19011, pour changer cette image et pratiquer l'audit comme un réel outil de progrès et de management.

### **C. Types d'Audit Qualité.**

Dans le cadre d'un système de management de la qualité (ISO 9001 : 2015), l'auditeur qualité réalise des audits d'évaluation et d'habilitation qu'il soumet au comité de certification. Cet audit a plusieurs objectifs tout d'abord il permet de vérifier la conformité des éléments aux exigences et aux référentiels de l'entreprise. Il permet également de vérifier l'efficacité du domaine audité c'est-à-dire l'aptitude à atteindre les objectifs qualité spécifiées. Enfin les audits permettent de vérifier que les processus, les procédures et les instructions sont établies, connues, comprises et appliquées<sup>2</sup>. Il existe plusieurs types d'Audit Qualité<sup>3</sup> :

#### **1. Audit première partie / Audit interne :**

Les audits internes ou audits de première partie, sont réalisés par, ou pour l'organisme lui-même ; c'est à dire qu'ils sont en général exercés par une équipe rattachée au président, ou par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Cet audit se fait pour:

1. L'amélioration continue,
2. La revue de direction ou d'autres besoins internes.

Généralement, quand l'audit interne est réalisé dans une petite organisation, il s'agit d'un audit système. En revanche, s'il est réalisé dans une entreprise d'une taille importante il peut être un audit processus ou un audit produit.

Lors de cet audit, les éléments suivants sont vérifiés :

---

<sup>1</sup>KREBS. G et MOUGIN. Y, op.cit, p09.

<sup>2</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 32.

<sup>3</sup><https://www.certification-qse.com/>

- L'adéquation des méthodes de travail et de l'organisation vis-à-vis du référentiel de qualité et de la politique qualité ;
- Le respect des règles établies (discipline opérationnelle) ;
- La conformité des résultats.

La norme ISO 9001 est la référence relative à l'audit interne, cette procédure présente le programme d'audits internes mis en place dans l'entreprise. Elle dicte les attributs des auditeurs internes, comment les audits internes sont planifiés ainsi que leur déroulement, et comment les résultats de ces audits sont exploités et suivis.

Le programme des audits internes est sous la responsabilité d'un pilote qui est souvent l'animateur qualité.

La réalisation des audits internes repose sur :

- Des auditeurs internes qualifiés
- Des prestataires extérieurs agréés

## **2. Audit seconde partie :**

Les audits de seconde partie sont réalisés par des tiers ayant un intérêt à l'égard de l'organisme. En général, ce sont des clients ou des cabinets d'audit, ou du conseil ... agissant en leur noms, pour but de vérifier que l'entreprise respecte bien les règles qu'elle s'est fixées ou qu'elle assure respecter avant de signer un contrat avec l'entreprise.

Dans le cas où il s'agit de vérifier la conformité des achats chez le fournisseur, on l'appelle un audit fournisseur. Ici il permet de choisir les fournisseurs et/ou partenaires les plus performants, d'évaluer leur fiabilité et de détecter les risques associés.

Selon le contexte du champ à auditer, l'Audit seconde partie peut s'agir aussi d'un audit système, processus, produit, ...

## **3. Audit tierce partie :**

Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit externes, indépendants et accrédités tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité à des normes spécifiques.

Ces types d'Audit Qualité, comme nous l'avons déjà mentionné, peuvent se ramifier en fonction de l'objectif de l'audit en plusieurs d'autres types d'audit. Pour mieux comprendre, nous citons :

✓ **Audit « Processus » :**

Un audit de processus est un audit dont le périmètre est restreint à un ou plusieurs processus. L'audit est réalisé sur la base d'un référentiel de certification tel que l'ISO 9001, l'ISO 14001, ... et des documents afférents au processus : cartographies, procédures....

Cet audit ne concerne pas l'ensemble du système.

✓ **Audit « produit » :**

Un audit de produit est un audit dont le périmètre est restreint aussi à un ou plusieurs produits. Cet audit est généralement réalisé sur la base d'un référentiel interne à l'entreprise des différents pratiques (industrielles, métier, ...). Il ne concerne pas l'ensemble du système.

✓ **Audit « Système » :**

C'est là où l'auditeur qualité vise l'ensemble du système de management de la qualité. Il concerne la totalité des processus et l'ensemble des produits et production. Il n'y a donc pas de limite à cet audit.

✓ **Audit croisé :**

Les audits croisés sont une pratique d'échange d'audit de première partie ou audit interne entre auditeurs issus de différentes entreprises. L'avantage de ce type est de pouvoir réduire du temps et obtenir une objectivité accrue et une capacité d'analyse plus importante grâce à la neutralité de l'auditeur qui vient d'une autre entreprise.

Un audit qualité croisé peut également être mené dans le cadre d'un audit système, de processus ou produit.

✓ **Audit à blanc :**

Un audit à blanc est un audit interne d'une courte durée réalisé par un auditeur extérieur à l'organisme (un consultant ou l'organisme certificateur lui-même) pour objectif de préparer l'audit de certification quelques semaines avant l'audit initial.

✓ **Audit initial :**

L'audit dit « initial » est un audit tierce partie, Il s'agit du tout premier audit qui permettra d'obtenir le certificat initial mené par un organisme indépendant accrédité. Il est normé et organisé selon les règles définies par l'ISO dans :

- 1ere étape : Revue documentaire et examen de la définition du système de management.
- 2ème étape : Audit sur site qui permet d'évaluer la mise en application effective du système de management.

En général, il est précédé d'un audit à blanc qui est la grande répétition de l'audit initial. L'auditeur qui réalise cet audit est un auditeur qui a reçu la formation nécessaire et qui est enregistré comme [auditeur ICA](#) ou [auditeur IRCA](#)\*.

À la fin de l'audit initial, l'auditeur propose la certification de l'entreprise au comité de certification de l'organisme certificateur. Quand l'entreprise obtient un certificat, à la fin de la date de son expiration (trois 3 ans), si l'entreprise a l'intention de renouveler son certificat, l'audit initial deviendrait un audit de renouvellement.

✓ **Audit de renouvellement :**

C'est l'audit qui intervient trois (03) ans après l'audit initial et ensuite tous les trois (03) ans. Il permet de renouveler le certificat de l'entreprise pour trois (03) ans supplémentaire. Le présent audit se déroule de la même méthode qu'un audit initial.

✓ **Audit de suivi :**

L'audit de suivi a une courte durée variable en fonction de la dimension de l'entreprise ou d'un service. Il est réalisé par un ou plusieurs auditeurs appartenant à un organisme certificateur accrédité. Il intervient un an après un audit initial ou un audit de renouvellement.

C'est un audit qui assure la bonne tenue du système de management pour limiter les risques de dérive entre deux audits de renouvellement. Un audit de suivi à lieu +1 an après un audit initial et +2 ans après un audit de renouvellement. Si l'organisme certificateur entérinera la décision de certification, le certificat est délivré pour une durée de trois (3) ans.

✓ **Audit complémentaire :**

Ce type d'audit est assez rare. C'est un audit supplémentaire de la part du certificateur. Il est demandé après une mise en avant d'une non-conformité majeure, cet audit complémentaire vérifie la mise en place du plan d'action qui permettra de lever la non-conformité.

## **D. L'Auditeur Qualité.**

L'audit doit être conduit par quelqu'un de compétent d'une part et d'indépendant d'autre part si l'on veut respecter la définition de la norme ISO. Un auditeur qualité est la personne chargée de la mission d'Audit Qualité. C'est la personne qui écoute et un examinateur de la démarche qualité en vérifiant que les moyens employés répondent convenablement aux normes de qualité. L'auditeur doit être qualifié pour mener un audit

---

\*ICA: L'Institut de Certification des Auditeurs/ IRCA: *International Register of Certificated Auditors.*

selon les normes mises en place dans l'entreprise. Il réalise les audits selon les règles de l'ISO 19011. Il peut obtenir cette qualification via son cursus de formation initial ou via une formation continue<sup>1</sup>. L'auditeur qualité doit donc avoir certaines compétences pour effectuer sa mission<sup>2</sup> :

### **1. Les compétences techniques :**

- ✓ Une bonne maîtrise des normes ISO 9001 ... et ISO 19011 ;
- ✓ Des connaissances dans les domaines de la production suivant l'objet de la certification ;
- ✓ Des bonnes qualités rédactionnelles qui permettent de rédiger un rapport d'audit, de formuler des recommandations, et des constats d'audits exploitables par les audités ;
- ✓ Analyse et synthèse d'informations techniques et organisationnelles, prise de notes, détection des dysfonctionnements, des risques ;
- ✓ Savoir évaluer la pertinence des actions correctives ;

Un auditeur qualité doit avoir aussi des connaissances préalables telles que<sup>3</sup> :

- ✓ Le cycle PDCA ;
- ✓ Les 7 principes de management de la qualité ;
- ✓ Les relations entre management de la qualité et satisfaction des clients ;
- ✓ L'approche processus ;
- ✓ La structure et le contenu de la norme ISO 9001.

### **2. Les compétences managériales :**

- ✓ Une Maîtrise du processus d'audit : ses règles, ses points clés, sa déontologie, ses objectifs ;
- ✓ Etre en mesure d'organiser et de réaliser l'audit : collecte et revue des documents, élaboration du plan d'audit : chronologie, pondération, vérification de la faisabilité, animation des réunions, conduite d'entretiens, observation, collecte des données ;

### **3. Les compétences comportementales :** les meilleures attitudes d'un auditeur durant sa mission :

- ✓ L'indépendance (Autonome, Rigoureux, et Méthodique) ;

---

<sup>1</sup> Certification QSE (Conseil-Formation-Audit), **un réseau de consultants Qualité Sécurité et Environnement**, <https://www.certification-qse.com/auditeur-qualite-france-audit-iso-9001/>

<sup>2</sup><https://www.kelformation.com/fiches-metiers/auditeur-qualite.php>

<sup>3</sup> Certification QSE (Conseil-Formation-Audit), **un réseau de consultants Qualité Sécurité et Environnement**, <https://www.certification-qse.com/quest-quun-auditeur-ica-auditeur-irca-auditeur-organisme-certificateur/>

- ✓ Le sens du relationnel, ouverture d'esprit, sait être résistant face au stress et faire preuve à la fois d'assurance et de pédagogie et présenter ses conclusions avec diplomatie ;
- ✓ Intégrité, ténacité et confidentialité sont indispensables pour occuper cette mission stratégique.

Auditeur assurance qualité, contrôleur-auditeur et auditeur tierce partie, sont des appellations pour le métier d'auditeur qualité. Nous avons décidé de collectionner quelques-uns<sup>1</sup> et présenter en détail leurs missions.

### **Le Directeur qualité :**

Le Directeur qualité est un membre du comité de direction, il gère tout ce qui se rapporte à la qualité au sein de l'entreprise. Il définit la politique et les objectifs Qualité de l'entreprise, mais aussi développe et met en place des démarches qualité en assurant la cohérence entre les différentes structures et/ou directions.

Stratégique pour la performance de l'organisation, la fonction s'exerce au bénéfice de l'image de l'organisation, de son fonctionnement et du bien-être des individus qui la composent.

Principales missions d'un Directeur qualité

- Elaborer la politique qualité de l'entreprise et fixe les objectifs qui sont déclinés à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Prévoir les évolutions à moyen et long terme de la stratégie en matière de qualité ;
- Effectuer les arbitrages et procède à la réallocation des moyens et ressources (humains, financiers, délais, matériels...) en fonction de la stratégie de l'entreprise et des résultats de la politique qualité ;
- Coordonner les équipes qualité des différents sites ainsi que les auditeurs dans la mise en œuvre de la politique qualité et des ajustements nécessaires à l'amélioration du système de management de la qualité ;
- Superviser la définition des méthodologies, des outils et des indicateurs utilisés pour évaluer périodiquement le système qualité ;

---

<sup>1</sup>Ooreka.fr, **réponses d'experts à vos questions du quotidien**, <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/audit-qualite>  
CVO-EUROPE, *Life Sciences Consultancy*, <https://www.cvo-europe.com/formation-cvo-europe/audit-qualite-interne-outil-damelioration-et-de-mise-en-conformite-iso-19011>  
Orientation pour tous, <https://www.orientation-pour-tous.fr/metier/auditeur-qualite,14416.html>  
IDRAC, *Business School*, <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/auditeur-qualite/>  
Qualidis, <http://www.qualidis.fr/iso-9001/auditeurs-qualite.php>  
Afnor, **compétences**, <https://competences.afnor.org>

- Effectuer la promotion de la démarche qualité tant en interne qu'en externe et en superviser l'application ;
- Négocier et communiquer les organismes certificateurs et les autorités administratives ;
- Planifier et contrôler la mise en œuvre des audits qualité internes et externes ainsi que des actions correctives ;
- Effectuer la veille réglementaire et définit les orientations en matière de formation au management de la qualité ;
- Se charger de la gestion des ressources humaines du service qualité (recrutement, formation, évaluation...), communiquer pour susciter l'adhésion, former et sensibiliser tous les acteurs à la culture de l'amélioration continue.

#### **Le Responsable qualité :**

Une fonction très souvent issue des métiers de production, le responsable qualité est un expert au service de la performance de l'entreprise et un acteur essentiel du changement au cœur du cyclone du management qui amène les organisations à s'adapter à un environnement en perpétuel mouvement. Rattaché hiérarchiquement au Directeur qualité qui en définit l'aspect stratégique, le responsable qualité est « l'homme-orchestre par excellence » de la démarche qualité dans toutes ses composantes, affecté à la recherche de la réduction des coûts de fonctionnement et à la fourniture du meilleur service au client.

Pour assurer du respect de la politique qualité, le responsable qualité définit des indicateurs, analyse les résultats pour prévenir et corriger les dérives et cela en étroite collaboration avec les acteurs de terrain.

#### **L'Animateur qualité :**

L'Animateur Qualité aide à atteindre le niveau de qualité des produits fabriqués par son entreprise. C'est un métier de rigueur et de contact. De leur conception à leur commercialisation, l'Animateur Qualité intervient à tous les stades de la fabrication.

#### **Les auditeurs :**

Il est utile de rechercher un auditeur formé et mieux adapté au problème à traiter ayant le plus fort potentiel, y compris le groupe de direction. Désigner un auditeur reconnaisse ses capacités d'achever les missions visées. On distingue :

##### – **Auditeur qualité interne :**

L'auditeur interne doit réaliser un audit interne en doublon avec l'Animateur Qualité pour être qualifié. Il doit être formé par sur :

- Les principes de l'amélioration continue
- Les principes de l'audit
- La mise en pratique dans l'entreprise au travers de la présente procédure

Les missions de l'auditeur qualité interne sont différentes car l'évaluation n'est pas mandatée par un organisme de certification<sup>1</sup>. Les missions lui confiées sont :

- ✓ L'application des méthodes et des outils d'audit pour réaliser les audits,
- ✓ La préparation des documents nécessaires avant chaque mission d'audit,
- ✓ La Prévision du plan d'audit adapté,
- ✓ Le Suivi de l'audit sur site durant toutes ses phases,
- ✓ La Rédaction du rapport d'audit en anticipant les réactions des audités.

La qualification des auditeurs internes intègre souvent :

- Une formation professionnelle,
- Une réalisation sur terrain soit en tant qu'observateur, soit encadré (coaching) par un auditeur expérimenté ou un formateur/coach,

Etre un auditeur qualité interne expérimenté peut permettre d'évoluer vers des missions d'audits externes et envisager une mobilité vers les achats par la suite. Les missions d'audits internes peuvent également parfois constituer une passerelle pour évoluer vers un poste de responsable qualité. L'auditeur interne perd sa qualification s'il passe 3 ans sans réaliser d'audit.

– **Auditeur seconde partie (auditeur fournisseur) :**

Communément appelé auditeur fournisseur, cet auditeur est souvent rattaché au service achats ou approvisionnements de l'entreprise. Il a un rôle d'accompagnement et de contrôle en réalisant des audits chez les fournisseurs ou les sous-traitants de l'entreprise, il vérifie donc que ces derniers sont en conformité avec les exigences attendues par l'entreprise.

L'auditeur seconde partie doit:

- Pouvoir auditer une procédure, un processus, un service, une ou des activités comme l'ensemble d'un système de management.
- Avoir un profil très variable suivant le secteur d'activité, le type d'entreprise et le périmètre d'intervention.
- Appliquer les méthodes et les outils d'audit et analyser le fonctionnement du service, du processus ou de l'activité concernés.
- Préparer les documents nécessaires avant et pendant la réalisation de l'audit.
- Prévoir un plan d'audit adapté,

---

<sup>1</sup><https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/fiche/auditeur-qualite>

- Mener l'audit sur site,
- Rédiger un rapport d'audit.

Pour devenir un auditeur fournisseur dépend à une expérience en interne suffisante de l'audit qui permet de maîtriser tous les rouages de l'entreprise, les spécificités de l'audit et des produits.

Etre un auditeur fournisseur constitue souvent une passerelle pour évoluer vers des postes liés aux achats, ou auditeurs tierce partie également.

– **Un auditeur tierce partie :**

C'est un auditeur de certification qui dispose des qualifications nécessaires (ICA ou IRCA ou a suivi une formation à l'audit) basées sur le référentiel d'audit ISO 19011, compétent pour assurer un audit de certification sur le mandat d'un organisme certificateur et délivrer une certification Qualité (ou QSE) sur le mandat d'un organisme certificateur. Il pourra aussi réaliser des missions d'audit à blanc ou interne.

Il existe peu de différences entre les qualifications ICA et IRCA. Une certification IRCA est préférable car elle est mondialement reconnue. Pour une certification AFNOR, l'entreprise peut être certifiée soit ICA soit IRCA. En revanche, les deux s'appuient sur les exigences de la norme ISO 19011. Elles sont reconnues par les entreprises et permettent de travailler pour la majorité des organismes certificateurs.

- \* ICA L'Institut de Certification des Auditeurs : c'est une création par AFAQ Association française pour l'assurance de la qualité en 1993, c'est un organisme français de compétences d'auditeur
- \* IRCA International Register of Certificated Auditors : Le registre international des auditeurs certifiés (IRCA) est un organisme anglais qui a développé un réseau mondial d'organismes de formation. La certification est donc reconnue au niveau international. IRCA est une division du *Chartered Quality Institute (CQI)*, l'organisme agréé britannique pour les professionnels de la gestion de la qualité, il a été créé à Londres en 1984 dans le cadre de l'initiative du gouvernement britannique visant à rendre l'industrie et les entreprises plus compétitives grâce à la mise en œuvre de principes et de pratiques de qualité.

Il existe encore d'autres personnes impliqués dans la démarche qualité : Auditeur environnement, Auditeur sécurité, Auditeur interne QSE, Contrôleur qualité, Technicien qualité, Assistant qualité agroalimentaire, Agent de stérilisation, animateur HSE, animateur qualité, Applicateur hygiéniste, Assistant affaires réglementaire, Assistant QHSE, Ingénieur

qualification, Chargé de mission qualité, Consultant QHSE, Coordinateur sécurité, Ingénieur HSE, Ingénieur qualité, Inspecteur CND, Inspecteur qualité, Chargé d'affaires réglementaires, Chargé de conformité, Responsable qualification, Responsable inspection, Responsable HSE, Responsable qualité, Métrologue, Technicien hygiène-sécurité-environnement....

## **01-03-02– Exigence réglementaire et normative lié à l’Audit Qualité.**

Les audits font partie intégrante dans le système qualité, En effet, il doit exister un processus pour l’audit qualité qui évalue régulièrement l’efficacité et la mise en application du système de management.

La réalisation de l’audit a une place importante dans le système de management de la qualité et est un des points essentiels de la norme ISO 9001 :2015 « Systèmes de management de la qualité – Exigences ». En effet, les résultats d’audit peuvent fournir des éléments d’entrée pour l’aspect analytique de la planification des activités, et peuvent contribuer à l’identification des besoins et activités d’amélioration. Dans la norme ISO, les audits sont un moyen de surveillance, de mesure, d’analyse et d’évaluation de performance. En effet, comme vu dans les principes de la norme ISO 9001 :2015, il est nécessaire de mesurer, analyser afin d’évaluer la performance en matière de qualité, ainsi que l’efficacité du système de management de la qualité. Le chapitre concernant les audits internes spécifie que des audits doivent être réalisés à intervalles planifiés c’est-à-dire selon un programme pré établi afin de déterminer la conformité du système du management de la qualité et aux exigences règlementaires. Les programmes d’audit doivent tenir compte des objectifs qualité, mais aussi de l’importance des processus concernés, des retours d’informations des clients, des changements ayant un impact sur l’organisme et des résultats des audits précédents.

La ligne directrice ISO 19011 « Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management » est issue de la norme ISO 9001 sur les systèmes de management de la qualité. Comme toute ligne directrice, elle ne spécifie pas d’exigences, mais les orientations et recommandations sur le management d’un programme d’audit, la planification et la réalisation d’un audit de système de management ainsi que sur la compétence et l’évaluation d’un auditeur et d’une équipe d’audit. La norme insiste sur 3 aspects principaux :

- ✓ Le management d’un programme d’audit,
- ✓ Les activités rattachées à l’audit
- ✓ Les compétences et évaluation des auditeurs.

Plusieurs versions des lignes directrices se sont succédées telles que ISO 19011 : 2002, ISO 19011 : 2011 et ISO 19011 : 2018. En effet, un certain nombre de nouvelles normes portant sur les systèmes de management ont été publiées et révisées notamment la norme ISO 9001 : 2015. C'est dans ce contexte que la ligne directrice 19011 a été révisée en 2 versions dont la dernière en 2018.

Parmi les différentes versions, la version de 2011 comparée à la version 2002 s'applique à l'ensemble des systèmes de management quels qu'ils soient. Dans la dernière version datant de 2018, l'approche est plus globale et plus générale. Plusieurs changements majeurs peuvent être retrouvés, comme l'approche par les risques qui y est désormais intégrée. Dans ce document, des lignes directrices relatives au management d'un programme d'audit y compris les risques liés aux programmes d'audits sont développés. Le programme d'audit est défini comme « des dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique ». La section sur la planification de l'audit est d'avantage développée. Enfin, les exigences relatives aux compétences générales des auditeurs sont également détaillées<sup>1</sup>.

La norme ISO 19011 : 2018 est constituée de 7 chapitres :

- Domaine d'application
- Références normatives
- Termes et définition
- Principes de l'audit
- Management d'un programme de l'audit
- Compétences et évaluation des auditeurs.

Les principales évolutions de cette édition<sup>2</sup>, sont:

- Ajout de l'approche par les risques aux principes de l'audit ;
- Développement des lignes directrices relatives au management d'un programme d'audit, y compris le risque lié au programme d'audit ;
- Développement des lignes directrices relatives à la réalisation d'un audit, en particulier la section concernant la planification de l'audit ;
- Développement des exigences relatives aux compétences générales des auditeurs ;
- Ajustement de la terminologie pour refléter le processus et non l'objet « chose » ;
- Suppression de l'annexe contenant les exigences en matière de compétences pour l'audit de disciplines de systèmes de management spécifiques (en raison du grand

---

<sup>1</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 34.

<sup>2</sup> ISO 19011 : 2018. Norme Internationale ISO 19011, Troisième édition 2018-07, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. Suisse: ISO copyright office (2018), p v.

nombre de normes de système de management individuelles, il ne serait pas pratique d'inclure des exigences en matière de compétences pour toutes les disciplines) ;

- Développement de l'Annexe A pour fournir des lignes directrices relatives aux (nouveaux) concepts d'audit tels que le contexte de l'organisme, le leadership et l'engagement, les audits virtuels, la conformité et la chaîne d'approvisionnement.

La norme ISO 19011 est aussi la référence en matière d'audit de certification, et chaque organisme accrédité et auditeur certifié doit s'y conformer. C'est également un guide complet pour les entreprises qui souhaitent réaliser leurs audits internes. La nouvelle version vise à s'adapter aux évolutions récentes des normes de système de management, telles que : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ...etc.

Applicable à tous les organismes qui doivent réaliser des audits internes ou externes de systèmes de management ou gérer un programme d'audit, ISO 19011 s'adresse à un large éventail d'utilisateurs, notamment aux auditeurs, aux organismes mettant en œuvre des systèmes de management, ainsi qu'aux organismes qui doivent procéder à des audits de ces systèmes à des fins contractuelles ou réglementaires.

Les auditeurs se réfèrent notamment à cette norme, qui traite de la technique de l'audit et des compétences requises de l'auditeur selon les changements économiques actuels.

Le référentiel comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle présente également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit (voir figure N°12). Ces activités concernent les responsables du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.

Il nous semble important de noter que la norme est applicable à tous les organismes qui doivent planifier et réaliser des audits internes ou externes de systèmes de management ou manager un programme d'audit. Elle peut, en principe, s'appliquer à d'autres types d'audits, à condition toutefois d'accorder une attention toute particulière aux compétences spécifiques requises.

L'audit peut être réalisé par rapport à une série de critères, séparément ou en combinaison, comprenant sans toutefois s'y limiter :

- Les exigences définies dans une ou plusieurs normes de système de management ;
- Les politiques et les exigences spécifiées par les parties intéressées pertinentes ;
- Les exigences légales et réglementaires ;
- Un ou plusieurs processus de système de management définis par l'organisme ou d'autres parties ;

- Les plans de système de management se rapportant à la fourniture d'éléments de sortie spécifiques d'un système de management (par exemple plan qualité, plan de projet).

La norme est adaptable pour tous types et tailles d'entreprises, elle fournit des lignes directrices pour les audits de champs et échelles variables, elle se concentre sur les audits internes (de première partie) et les audits réalisés par des organismes auprès de leurs prestataires externes et d'autres parties intéressées externes (de seconde partie). La norme peut également être utile pour des audits externes réalisés à d'autres fins que la certification par tierce partie d'un système de management.

Les grandes équipes d'audit ou les auditeurs uniques peuvent réaliser leur audit en utilisant ces normes selon le cas, il convient donc, d'adapter ces lignes directrices au champ, à la complexité et à l'échelle du programme d'audit.

La sous-section suivante se focalise sur comment réalise-t-on un audit qualité d'après la norme ISO 19011, les étapes de réalisation et les méthodes support de l'opération.

Un programme d'audit qualité est souvent constitué d'une démarche processus. Dès le déclenchement de l'audit processus, il est préférable de respecter le principe autour duquel ces derniers s'articulent ; l'amélioration continue reposant sur la logique du PDCA. Pratiquer l'audit en appliquant le PDCA passe à travers deux approches qui se complètent et qui sont indissociables :

1. Les auditeurs doivent s'assurer que l'organisme audité travaille selon ce schéma du PDCA.
2. Les auditeurs doivent aussi pratiquer le PDCA dans leurs propres activités d'auditeurs. Ils doivent planifier, réaliser l'audit, conclure et générer de l'amélioration.

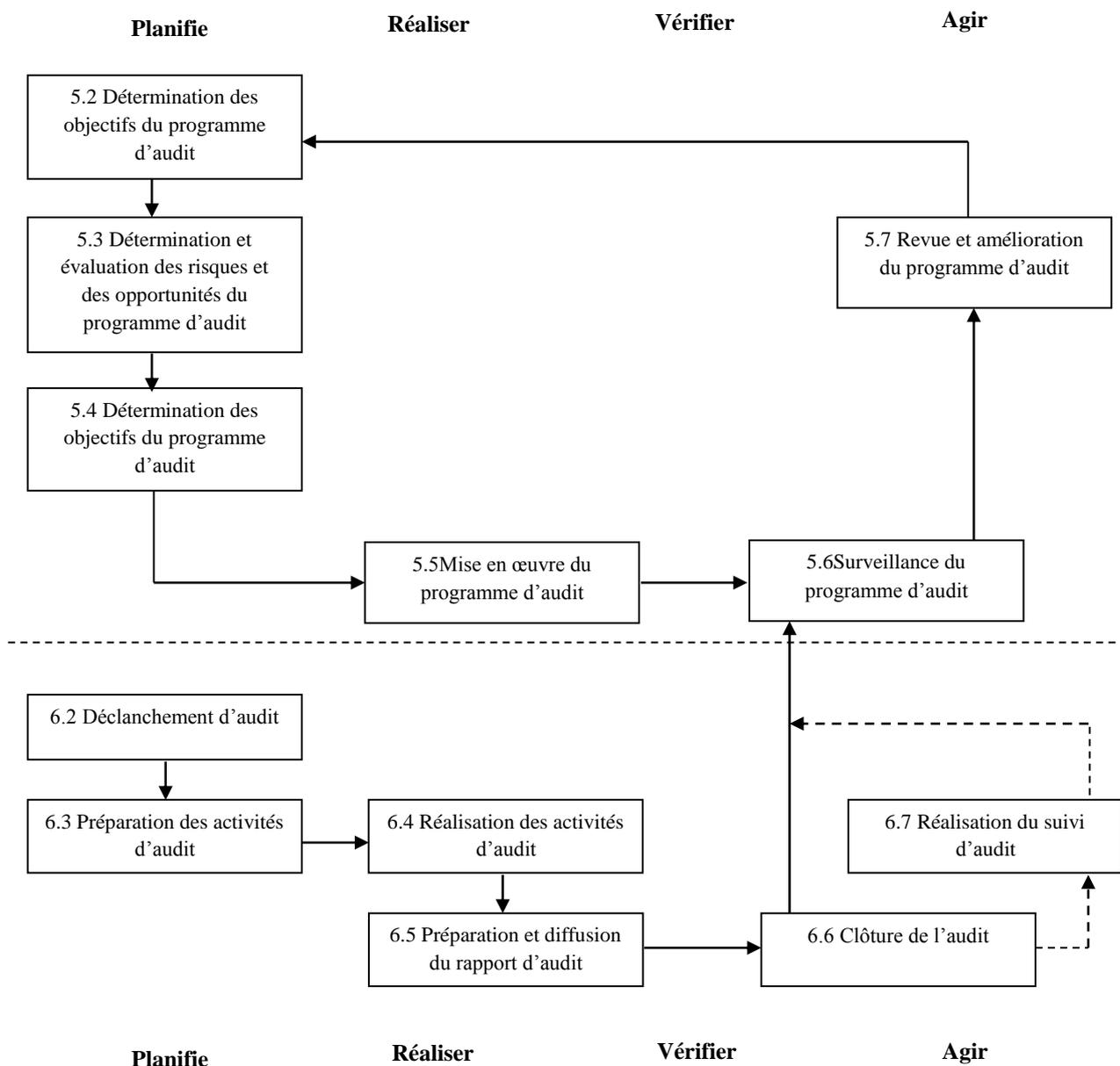
En ce qui concerne la certification, son obtention est une démarche volontaire. Une fois l'audit interne est établi et l'ensemble de processus mis en pratique pour s'assurer du bon fonctionnement de sa démarche qualité, l'entreprise va devoir faire appel à une tierce partie qui se nomme un organisme certificateur.

Tout d'abord une convention de certification doit être signée entre l'organisme certificateur et l'entreprise. L'organisme certificateur étudiera la démarche de certification avec les responsables de l'entreprise, auditera les processus ciblés et délivra le certificat souhaité en cas de conformité avec les exigences des normes appropriées. Notons qu'il existe deux types de certifications :

- La certification de produits ou de services attestant la conformité à des exigences dans un référentiel de certification. Pour des produits, elle garantit la sécurité et la fiabilité des produits en s'appuyant sur des résultats d'essais, de contrôles et d'audits.

➤ La certification d'entreprise qui démontre la conformité d'un système de management (qualité, sécurité ou environnement) de l'entreprise aux normes internationales concernées. Le déroulement d'une certification passe en plusieurs étapes. L'organisme certificateur avec son équipe d'audit va évaluer la conformité du système de gestion de la qualité, tant au niveau des normes publiées que par rapport à toute la documentation. L'organisme certificateur assure cette conformité par une évaluation favorable ou défavorable. Les organismes certificateurs sont également des entreprises commerciales. Une étude de marché doit être réalisée afin de comparer les prix, le suivi, etc.

**Figure 12 : L'application du cycle PDCA dans l'audit selon la norme ISO 19011.**



Source : Référentiel ISO 19011 version 2018 p 09.

## **01-03-03– Effectuer l’Audit Qualité.**

D’une manière générale, le travail lorsqu’il est organisé permet de maintenir un système évolué dans un état d’équilibre favorable, et lorsqu’il est structuré et efficace, il permet l’amélioration permanente du système<sup>1</sup>. La fonction d’audit qualité passe par des étapes séquentielles selon les exigences réglementaires et normatives de la norme ISO 9001 et la norme ISO 19011. Cette dernière, est issue de la norme ISO 9001, elle ne spécifie pas les exigences mais les orientations et les recommandations sur le management d’un programme d’audit, la planification et la réalisation d’un audit de système de management ainsi que sur la compétence et l’évaluation d’un auditeur ou d’une équipe d’audit. Nous allons aborder dans cette section les phases liées à la réalisation de l’audit qualité<sup>2</sup>.

### **I. Programme de l’Audit Qualité :**

Selon la norme ISO 9001 : 2015, le chapitre concernant les audits doivent être réalisés à intervalles planifiés selon un programme préétabli afin de déterminer la conformité du SMQ aux exigences réglementaires. A l’occurrence, les programmes d’audit doivent tenir compte des objectifs qualité, mais aussi de l’importance des processus concernés, des retours d’informations des clients, des changements ayant un impact sur l’organisme et des résultats des audits précédents.

La norme ISO 19011 : 2018, insiste sur trois aspects principaux :

- Le management d’un programme d’audit ;
- Les activités rattachées à l’audit ;
- Les compétences et évaluation des auditeurs.

Dans ce document, des lignes directrices relatives au management d’un programme d’audit y compris les risques liés aux programmes d’audits sont développés. Le programme d’audit est défini comme « des dispositions relatives à un ensemble d’un ou plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique. Autrement dit, c’est un sous-processus d’audit pour préparer l’audit et qui passe par à son tour par les étapes suivantes<sup>3</sup> :

- a) Etablir les objectifs selon les besoins et les attentes des parties intéressées :** les caractéristiques et les exigences des processus, produits, services et projet, ainsi que les

---

<sup>1</sup>KREBS. G et MOUGIN. Y, op.cit, p 09.

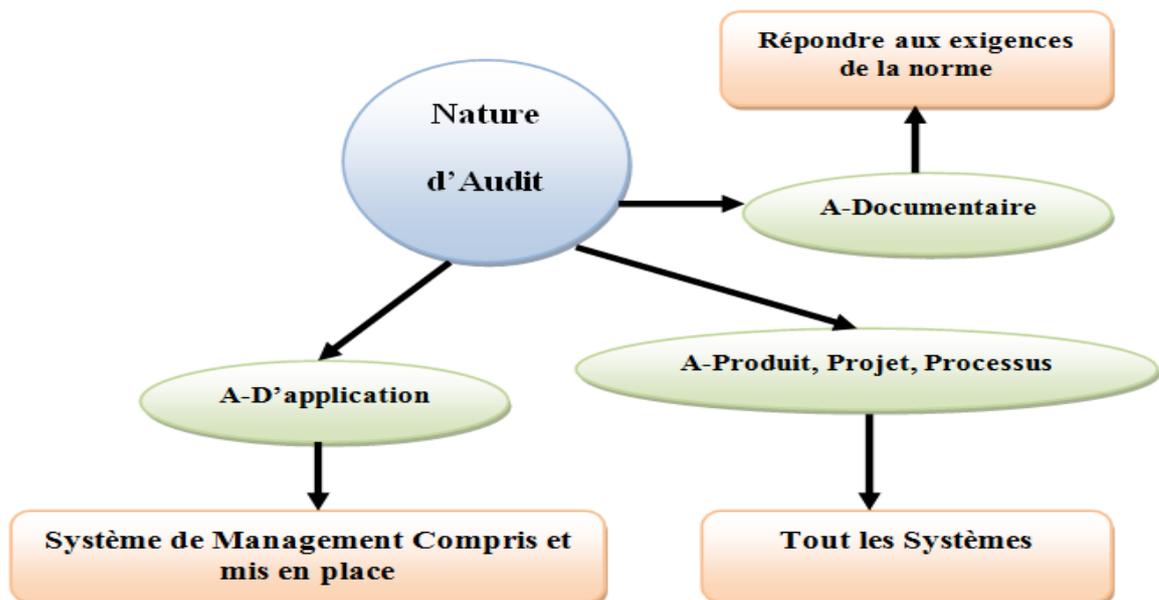
<sup>2</sup> Voir, GILLET GOINARD Florence, SENO Bernard, op.cit, pages 128-130.

<sup>3</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 55.

modifications qui y sont apportées, la situation du système qualité telle qu'elle est reflétée par des indicateurs, la survenue de non-conformité, ou encore les réclamations et les résultats des audits précédents.

- b) **Détermination et évaluation des risques et opportunités** : dans la nouvelle version 2018, l'analyse de risque pour établir la programmation de l'audit doit être utilisée. Tout risque lié à l'opération d'audit elle-même, à la planification, ou aux ressources, doit être pris en compte.
- c) **Etablissement du programme d'audit** : les audits internes permettent d'évaluer le niveau du SMQ et le programme est réalisé en fonction des attentes de la direction et du responsable qualité.
- d) **Mise en œuvre du programme d'audit** : une fois le programme d'audit établi et les ressources correspondantes déterminées, il est nécessaire de mettre en œuvre la planification opérationnelle et coordination de toutes les activités au sein du programme.

**Figure 13: le cadre de la mission d'Audit Qualité.**

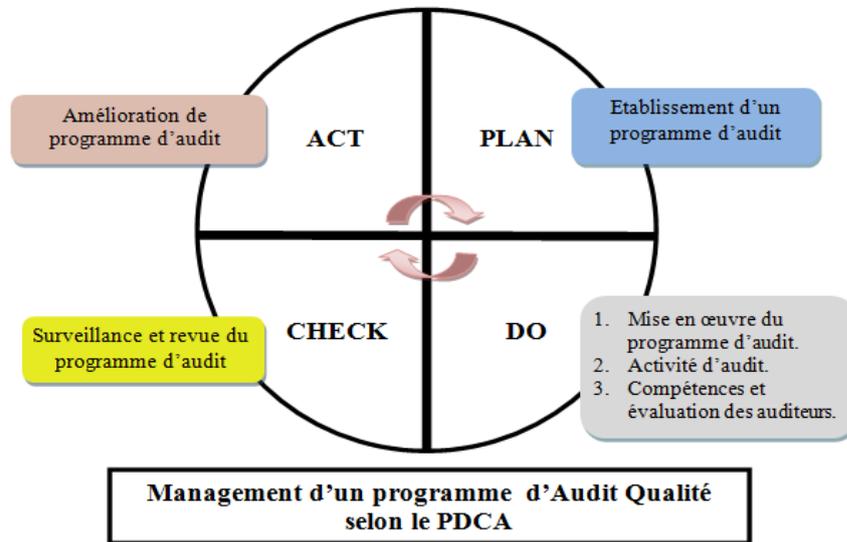


Source : ECF Consulting, Formation ISO 19011 : 2018

- e) **Suivi du programme d'audit** : la mise en œuvre du programme d'audit doit être surveillée et mesurée de façon continue afin de s'assurer que les objectifs sont atteints. La mise en place d'indicateurs de performances est essentielle pour effectuer la surveillance.
- f) **Revu et amélioration du programme d'audit** : au cours d'une année, le responsable qualité doit faire un bilan de l'état d'avancée du programme d'audit afin d'identifier les

besoins de changement et les possibilités de la surveillance. Ainsi la réalisation du programme d'audit consiste lui-même une approche PDCA.

Figure 14: Manager le programme d'Audit Qualité dans le cycle PDCA.



Source : SIRVEN Marion, op.cit, p 63.

## II. Préparation de l'audit :

Un audit pertinent est un audit bien préparé. C'est une étape cruciale dans la réussite de l'audit. Elle permet à l'auditeur de connaître l'entreprise où il va auditer et identifier la présence d'écarts présumés à partir des documents examinés. Cette étape aide aussi à focaliser l'attention sur des aspects jugés sensibles lors des précédents audits et bâtir un guide d'audit, support des entretiens avec les audités.

La préparation de l'audit est basé sur le savoir tenir son timing, les répercussions des réponses des audités sur des questions ouvertes et questions fermées, elle se découpe en deux temps<sup>1</sup> :

- a) **Préparation du questionnaire d'audit :** pour préparer un questionnaire d'audit pertinent, il faut d'abord définir le champ d'audit et réaliser un inventaire des exigences qui constitueront le référentiel d'audit. Cela va permettre de lister l'ensemble des points à examiner afin de définir le domaine de l'audit.

L'auditeur s'appuie sur plusieurs référentiels externes (comme l'ISO, Afnor...) et internes (comme le manuel qualité\*, les procédures et les modes opératoires...). Aussi les rapports

<sup>1</sup>SIRVEN Marion, op.cit, p 56.

des audits précédents, les indicateurs qualité et les relevés de non conformités, et même les réclamations servent également de point de départ pour préparer l'audit.

Une fois ces référentiels listés, une grille de questionnaire peut être établie. Le questionnaire servira de fil conducteur pour l'auditeur et comporte toutes les bonnes questions à se poser. Il permet de réaliser sur chacun des points critiques une observation. Comme vu dans les principes de l'audit, la gestion du risque doit être prise en compte pendant toute les étapes de l'audit. Ainsi, la grille d'audit peut être établie selon un des outils de l'analyse de risque comme les 5M et le diagramme d'ISHIKAWA.

**b) Plan d'audit :** le plan d'audit ne doit pas être confondu avec le programme d'audit dont ce dernier définit les processus à auditer. Le plan d'audit précise les activités auditées et les horaires de l'audit comprenant l'heure de début et de fin de chaque étape.

Le plan d'audit doit être communiqué aux audités afin que ces derniers puissent s'organiser et assurer la disponibilité des personnes auditées.

Le plan d'audit mentionne plusieurs informations telles que la date, la liste des auditeurs, la liste des personnes souhaitée rencontrées, les horaires prévus l'objet de l'audit, les documents audités et enfin les référentiels utilisés.

**Figure 15: Plan d'audit.**

Plan d'audit
Noms et fonctions des auditeurs :
Nom et fonctions des personnes auditées :
Date prévisionnelle :
Type d'audit :
Objectifs de l'audit et domaines audités :
Programme d'audit prévu : <ul style="list-style-type: none"><li>- Réunion d'ouverture avec qui :</li><li>- Entretien avec qui :</li><li>- Réunion d clôturation avec qui :</li></ul>
Documents audités :
Référentiel d'audit :

**Source : SIRVEN Marion, op.cit, p 58.**

---

\*Selon MARGERAND Jean et GILLET GOINARD Florence, op.cit, p145 : Le manuel qualité est un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme.

Pour se préparer à auditer, il est conseillé de mener un guide d'audit sur le principe du PDCA, qui peut être couplé à l'approche des 5M et au questionnement exhaustif QQQCCP\*.

➤ **Planifie/Plan** : des questions sont posés sur :

- Les opportunités : identification et présentation du processus ; il est à constater sur la cartographie des processus, les entrées et les sorties des processus, les interactions avec les processus SMQ.

- Objectifs : finalité du processus ; c'est-à-dire des interrogations sur la cohérence des processus avec la politique qualité.

- Résolution des problèmes : analyser les causes de dysfonctionnements et les remèdes disponibles ou possibles.

➤ **Faire/Do** : Ici on interroge sur :

- Solution du développement : voir les ressources nécessaires identifiées, l'implémentation du développement, la responsabilité et l'autorité, Modalité de la surveillance et de mesure.

- Utilisation des ressources maîtrisés : en utilisant l'approche des 5M ; Méthodes (ce sont quoi les procédures pour réaliser les processus), Main d'œuvre (Personnel compétent, habilité, sensibilisé ...), Matériel (Moyen disponibles et entretenus), Milieu (Propice à la conformité du produit/Service), Matière (Contrôle, conformité des matières...).

- Activités planifiés : pour le reste de l'audit de la partie réalisation du processus, il convient de déployer une approche sémantique du contenu de la norme, reprendre les mots-clés des exigences, et s'appuyer sur les questions QQQCCP.

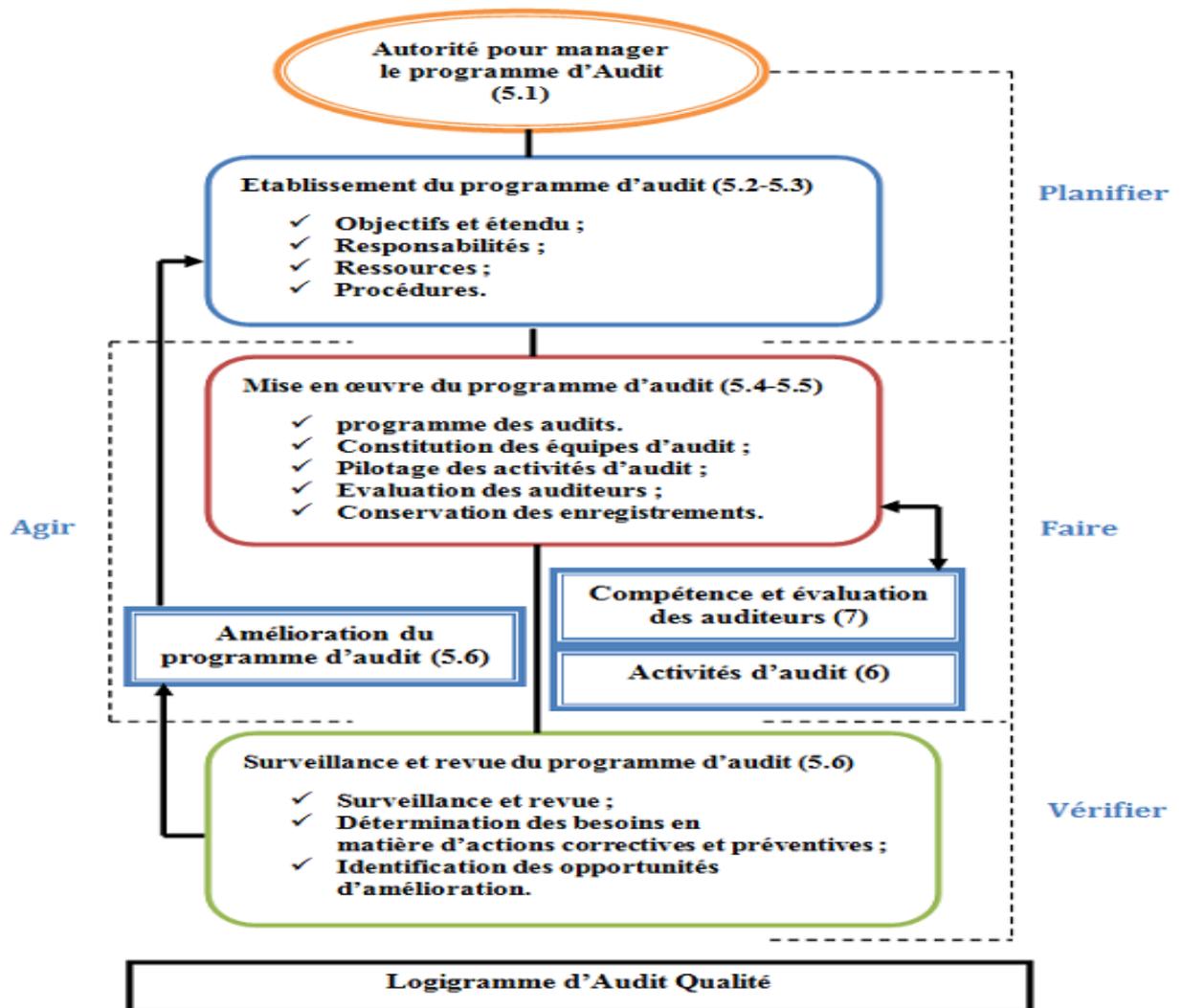
➤ **Vérifier/Check** : Mesurer et traiter les dysfonctionnements, comprendre les modalités de surveillance et de mesure, présenter les résultats du processus.

➤ **Agir/Act** : Analyser les résultats, voir les actions d'amélioration, mesurer l'efficacité des actions.

---

\* Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi.

Figure 16: Logigramme de l'Audit qualité.



Source : ECF Consulting, Formation ISO 19011 :2018.

L'auditeur est donc appelé à identifier le cadre de sa mission en ce qui concerne les points suivants :

- ✓ **L'équipe d'audit** : L'audité ou plutôt les audités font face à une équipe d'audit, c'est-à-dire « un ou plusieurs personnes réalisant un audit, assistés, si nécessaire, par des experts techniques » (cf. § 3.14 de la norme NF EN ISO 19011 :2018).

Une note 1 précise qu'au sein de l'équipe une personne est désignée comme responsable de l'organisation de l'audit, il est habituellement l'interlocuteur du responsable qualité de l'entreprise, et une note 2 affirme que l'équipe d'audit peut comprendre des auditeurs en formation. Bien que cela ne soit pas recommandé, l'équipe d'audit est bien souvent réduite à une seule personne. L'équipe d'audit a à effectuer les missions suivantes :

- Réaliser les audits qualité (internes et/ou externes) dans un domaine d'activité donné ;

- Evaluer les actions correctives proposées dans le respect de la réglementation et des règles d'hygiène, de sécurité et de l'environnement ;
- Contrôler en analysant le fonctionnement de l'entreprise, identifier les problèmes de qualité et déterminer les causes ;
- Vérifier les compétences du personnel, les pièces justificatives, les conditions de production... ;
- S'occupe de la rédaction des rapports d'audits de contrôles et assure les demandes de compléments de réponse aux non-conformités ;
- Collaborer à la rédaction des extensions d'agrément et des plans de contrôles ;
- Animer des sessions de formation auprès des personnels affectés aux secteurs de l'hygiène et de la qualité en entreprise.

Chaque membre de l'équipe d'audit est lié aux règles de confidentialité en ce qui concerne les informations rassemblées dans le cadre de la certification.

✓ **Les personnes à auditer** : ce sont les personnes ou les groupes de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme. Les auditeurs doivent observer le personnel afin de voir si son travail correspond à la procédure, ils peuvent s'adresser au personnel et leurs poser des questions afin de vérifier s'il sait ce qu'il doit faire.

✓ **Les processus à auditer** : toutes activités indispensables et sensibles dans l'organisme qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

✓ **Les écarts à chercher** : identifier les écarts par rapport à un référentiel donné et vérifier l'efficacité du système qualité et faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit, permet de mener les actions nécessaires pour corriger les écarts et dysfonctionnements relevés. Il existe deux types de constats, les écarts positifs et les écarts négatifs. Pour les premiers, il s'agit de dispositions qui permettent à l'entreprise de dégager de la valeur ajoutée, d'être conforme vis-à-vis de ses exigences, des exigences clients, légales et réglementaires. Pour les derniers, il s'agit de dispositions qui ne répondent pas aux exigences prévues par les référentiels externes (normes, cahiers des charges clients, réglementation, ...) et internes (procédures, modes opératoires, modalités de contrôles, ...).

✓ **Les points critiques à demander** : Il s'agit de dispositions conformes aux exigences internes ou externes mais qui tendent à dériver et donc à devenir non-conformes, comme des conditions de diffusion des nouveaux documents sur un nouvel outil sans être documentées dans la procédure de maîtrise documentaire.

✓ **Les documents à demander :** Pour préparer l'audit, il y a des documents susceptibles d'être examinés par l'auditeur qui ne sont pas exhaustifs mais ils couvrent l'ensemble du référentiel ; les documents de l'organisation générale (statut, courrier d'agrément, présentation de l'activité et du fonctionnement de l'entreprise, plan, périodes d'activité et heure d'ouverture, organigramme qui reprend toutes les personnes intervenant dans l'activité, certificats, système d'accompagnement, procédure de gestion des formations, liste des prestataires, contrat de sous-traitance ou de mise à disposition, liste des sources d'information: abonnement à des revues, site internet,...) et les documents liés aux activités (descriptif de l'activité, Bilan, méthodes et procédures, registres ....). Les auditeurs vérifient les enregistrements et examinent ceux qui constituent les preuves de réalisation des opérations. Répondant ensuite de façon détaillée, joindre les méthodes et procédures modifiées, des premiers enregistrements de façon à être convaincants. Si l'auditeur doute encore, cela aidera le comité de certification à prendre la bonne décision.

## **I. Réalisation de l'audit:**

Avant de commencer les entretiens et les observations, une réunion d'ouverture doit avoir lieu:

**a) Réunion d'ouverture :** La réunion d'ouverture a pour objet de confirmer l'accord de tous les participants, de présenter l'équipe d'audit et les rôles de ses membres, et de s'assurer que toutes les activités planifiées peuvent être réalisées.

Cette réunion se déroule sur le lieu de l'audit, c'est-à-dire dans le service où aura lieu l'audit et elle a plusieurs objectifs, le premier étant de présenter les équipes d'auditeurs. Ensuite, de rappeler aux audités ce qu'est un audit interne, sa finalité et ses périmètres. Enfin, annoncer le planning, c'est-à-dire les temps approximatifs passés sur chaque activité et l'heure approximative de la réunion de clôture,

La réunion d'ouverture prévoit donc une séance de questions où l'auditeur se permet de :

➤ Exposer le plan d'audit : il convient d'envisager la présentation des autres participants y compris les observateurs, les guides et les interprètes et une description succincte de leurs rôles, ainsi les méthodes d'audit permettant de gérer les risques pour l'organisme. Il convient aussi d'envisager la confirmation de :

- Les objectifs, le champ et les critères de l'audit ;
- Le plan d'audit ainsi les dates et l'heure des réunions ;
- Les circuits de communication formels et la langue à pratiquer pendant l'audit ;

➤ Expliquer le déroulement de l'audit : Un bon audit est un audit méthodique. Pour auditer il faut définir les dispositions formelles pour la communication au sein de l'équipe d'audit et avec les audités, choisir les méthodes d'audit en fonction des objectifs, du champ et des critères définis de l'audit et disponibilité des informations d'audit, réaliser une revue des informations documentées au cours de l'audit et recueillir les informations et les vérifier. Aussi, il convient d'envisager la présentation d'informations sur les sujets suivants, selon le cas :

- La méthode de compte rendu des constatations d'audit, y compris les critères de classement éventuels ;
- Les conditions dans lesquelles il peut être mis fin à l'audit ;
- Tout système de retour d'information de l'audité sur les constatations ou les conclusions de l'audit, y compris les réclamations ou les recours.

➤ Gérer la logistique : Il convient d'envisager la confirmation de :

- La disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit ;
- Les questions relatives à la confidentialité et à la sécurité des informations ;
- Les dispositions pertinentes en matière d'accès, de santé et de sécurité, de sûreté, de situations d'urgence et autres dispositions pour l'équipe d'audit ;
- Les activités sur le site susceptible d'avoir un impact sur la réalisation de l'audit.

**b) Déroulement de l'audit** : c'est la phase de visite sur terrain. Elle se fait sur la base d'entretiens avec des échantillonnages de personnes, de situations, et de dossiers. Une communication maîtrisée et en temps utile améliore l'efficacité de l'audit. C'est pendant cette phase que l'auditeur doit identifier les écarts entre ce qui doit être fait et ce qui est réellement fait sur terrain et les écarts détectés doivent être signalés aux responsables du domaine audité

➤ Entretiens et examen des preuves avec les audités : Il est important de questionner tout type de personnel pour obtenir les explications complètes. Les questions peuvent être de différents types ; questions ouvertes, questions fermées, questions factuelles, ou questions à choix multiples. C'est à l'auditeur de structurer une relation positive avec les audités pour leur donner envie de collaborer au processus. L'auditeur doit donc :

- Être neutre et ne pas préjuger ;
- Écouter sans interpréter et sans devancer la réponse de l'audité (en cas de blocage, l'auditeur ne doit pas répondre à la place de l'audité, il doit susciter la réponse) ;
- Adopter une attitude objective, sans extrapolation personnelle ;
- Éviter d'être influencé par ses propres origines techniques ;

- Rester naturel et attentif ;
- Bien observer l'interlocuteur (ton, émotion, gestes), pour détecter toute incompréhension, quiproquo ou malaise ;
- Déculpabiliser l'audit. Lors d'un audit on cherche les faits, non les coupables ;
- Encourager une démarche constructive en faisant appel aux compétences de l'interlocuteur;
- Utiliser le vocabulaire de la maison, poser des questions claires ;
- Aider l'audit à clarifier un fait, à sortir d'une impasse ;
- Se faire expliquer les réponses ou les termes mal compris ;
- S'interdire de piéger l'audit ;
- Faire comprendre à l'audit qu'il n'a nul besoin de se justifier ;
- Rester au niveau des faits (discerner les faits exceptionnels, distinguer les faits des opinions).
- Voilà autant de bonnes pratiques qui concourent à l'établissement d'un climat de confiance dans lequel l'audit doit se réaliser.

L'écoute est une attitude clé à adopter pour réaliser un audit efficace. L'écoute active permet à montrer à l'interlocuteur que l'auditeur suit. C'est pour ça qu'il est important que l'auditeur doit consacrer 20% de temps à parler et les 80% restant à écouter sans interrompre ni agresser son interlocuteur, mais essayer de lui comprendre. Aussi, il est important d'avoir un bon équilibre avec les audités et entre les questions posées sans oublier de prendre des notes. Ces derniers serviront de base pour la constitution du rapport d'audit. Enfin, la reformulation est également très importante au niveau des échanges. C'est une preuve d'écoute active et elle permet de faire un bilan et de recentrer l'interlocuteur sur le sujet, et évaluer sa compréhension.

➤ Observation de l'environnement : l'auditeur doit observer tout physique ou outil de toutes natures sur les biens corporels ou incorporels. Observer en audit signifie regarder, prendre notes et formuler un jugement.

La prise de note doit être rapide afin d'éviter de casser le rythme de l'audit, suffisante pour pouvoir étayer et rendre factuelles les observations effectuées et précise pour pouvoir hiérarchiser les constats d'audit. La prise de note est une pratique qui se travaille et qui s'améliore avec l'expérience.

Cependant, lors des audits internes, il est également très important de souligner ce qui est bien et de valoriser les points positifs. Cela permet de donner confiance à l'audit. A la fin de l'audit, les auditeurs doivent disposer d'un moment afin de faire la synthèse des constats en

reliant leurs notes. Les points positifs sont listés, puis les observations sont confrontées avec les autres auditeurs.

**c) Préparation des conclusions :** Le contenu des conclusions d'audit traite les questions du niveau de conformité et la reconnaissance des atouts du système de management par rapport aux critères d'audit, l'identification des risques et l'efficacité des actions mises en œuvre par l'audit pour faire face aux risques. Aussi, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration efficaces du système de management, la réalisation des objectifs de l'audit, la couverture du champ de l'audit et la satisfaction des critères d'audit. Les constatations similaires faites dans différents domaines audités ou lors d'un audit conjoint ou précédent pour identifier les tendances.

Les conclusions d'audit peuvent amener à des recommandations en vue d'une amélioration ou à de futures activités d'audit.

➤ Revue des constats : il convient d'évaluer les preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour élaborer les constatations d'audit. Les constatations d'audit peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité aux critères d'audit. Il est nécessaire d'enregistrer les non-conformités et les preuves associées d'audits. L'équipe d'audit se réunisse en tant que de besoin pour procéder à une revue des constatations d'audit à des étapes appropriées de l'audit.

➤ Synthèse de l'audit Qualité : pour la rédaction des écarts et des améliorations, il faut un critère d'audit, une preuve vérifiée et une évaluation de la preuve par rapport au critère pour identifier un risque que ça soit un risque sur le produit ou sur le système ou sur les clients. Il faut donc relever l'écart, le confirmer, l'analyser, le décrire et le qualifier. Si l'écart se qualifie à une non-conformité est détectée majeure, là où la non-satisfaction d'une exigence du référentiel touchant l'organisation, l'application ou la formalisation du système de management, cela entraîne un risque avéré fondé sur des éléments objectifs et de non-respect ce qui met en cause l'efficacité et l'amélioration du système de management. Si en autre cas la non-conformité est détectée mineure, c'est-à-dire la non satisfaction d'une exigence du référentiel touchant l'organisation, l'application ou la formalisation du système de management, et n'entraînant pas de risque important de non-respect d'une exigence spécifiée. Ça ne compromet pas l'efficacité ou l'amélioration du système de management. A l'issue de cette synthèse, les auditeurs réalisent la réunion de clôture.

➤ L'auditeur seul avec lui-même : Avant la réunion de clôture, il convient que l'équipe d'audit se concerte pour procéder à une revue des constatations d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit, par rapport aux objectifs de l'audit, se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus

d'audit, préparer les recommandations, si cela est spécifié dans le plan d'audit, et discuter des modalités du suivi d'audit, le cas échéant.

## **II. Conclusion de l'audit:**

Les conclusions de l'audit se déroulent en deux (02) temps: immédiatement après la fin de l'audit en réalisant une réunion de clôture puis en différé en envoyant un rapport d'audit.

**a) Réunion de clôture :** la réunion de clôture réunit exactement les mêmes personnes qui étaient présentes lors de la réunion de l'ouverture. Dans un premier temps, les objectifs de l'audit sont rappelés puis l'auditeur fait part aux personnes des écarts détectés en les hiérarchisant. Les écarts sont classés en non conformités ou en observations qui peuvent être diverses.

Cette réunion est souvent présidée par le responsable de l'équipe d'audit en présence de la direction de l'audit et, selon le cas :

- Les personnes responsables des fonctions ou des processus audités ;
- Le client de l'audit ;
- D'autres membres de l'équipe d'audit ;
- D'autres parties intéressées pertinentes, telles que déterminées par le client de l'audit et/ou l'audité.

La transparence est primordiale. En effet, rien ne doit être écrit dans le rapport d'audit interne qui n'ait été préalablement communiqué aux audités.

➤ Présentation des constats et des écarts: Au cours de la réunion de clôture, il convient d'expliquer, le cas échéant, les éléments suivants à l'audité :

- ✓ La notification que les preuves d'audit recueillies étaient fondées sur un échantillon des informations disponibles et ne sont pas nécessairement pleinement représentatives de l'efficacité globale des processus de l'audité ;
- ✓ La méthode de consignation ;
- ✓ La manière dont il convient de traiter les constatations d'audit selon le processus convenu ;
- ✓ Les conséquences éventuelles d'un traitement inadéquat des constatations d'audit ;
- ✓ La présentation des constatations et conclusions d'audit de sorte que la direction de l'audité les comprenne et les accepte ;
- ✓ Toutes activités post-audit associées (par exemple mise en œuvre et revue des actions correctives, traitement des réclamations liées à l'audité, processus de recours).

➤ Engager les audités : La clôture de l'audit doit passer par l'étape de convaincre et raisonner la valeur ajoutée pour l'entreprise et le client. L'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client en conservant ou en détruisant les informations documentées relatives à l'audit comme convenu entre les parties participantes et conformément au programme d'audit et aux exigences applicables.

➤ Répondre aux questions des audités : Le but de l'audit est de faire progresser l'entité auditée, et lorsqu'un écart est détecté, l'auditeur, une fois l'écart accepté, doit passer à un autre sujet et ne pas insister sur l'écart. Dès qu'une situation semble ambiguë, l'auditeur doit clarifier la situation. C'est à ce niveau que l'auditeur doit faire preuve de perspicacité et de vivacité d'esprit en répondant aux questions des audités.

Une note peut être consignée dans le rapport d'audit pour préciser la situation ambiguë et pouvoir revenir dessus lors d'un prochain audit.

➤ Potentiellement des questions divergentes : Il convient de discuter de toute opinion divergente entre l'équipe d'audit et l'audité relatives aux constatations ou aux conclusions d'audit et il convient, si possible, de la résoudre. Dans le cas contraire, il est nécessaire d'enregistrer toutes les opinions.

➤ Procès-verbal de clôture de l'audit Qualité : Le responsable de l'équipe d'audit informe, si nécessaire, l'audité des situations rencontrées pendant l'audit, susceptibles d'altérer la confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit.

Le niveau de détail doit tenir compte de l'efficacité du système de management à atteindre les objectifs de l'audité, y compris la prise en compte de son contexte et des risques et opportunités, aussi le degré de familiarité de l'audité avec le processus d'audit.

Conserver les procès-verbaux, dans certaines situations d'audit dont la réunion est formelle, y compris les enregistrements de présence. Dans d'autres cas comme les audits internes, la réunion de clôture peut être moins formelle et se résumer à la présentation des constatations et des conclusions d'audit.

Enfin, lors de la réunion de clôture les délais d'envoi du rapport d'audit et les délais de proposition d'un plan d'action pour répondre aux écarts sont précisés.

**b) Rapport d'audit** : le rapport de l'audit est le dernier acte de l'auditeur une fois la réunion de clôture est terminée. Ce rapport doit être établi point par point dans les plus brefs délais.

➤ Rédaction du rapport d'audit : En préparant le rapport, il convient que le responsable de l'équipe d'audit présente les conclusions d'audit fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit et qu'il comprenne ou fasse référence aux éléments suivant :

- ✓ Noms des auditeurs ;
- ✓ Rappel du périmètre audité ;
- ✓ Rappel du plan d'audit ;
- ✓ Mention des personnes rencontrées ;
- ✓ Détail des constats contenu dans un tableau ;
- ✓ Piste d'amélioration.

Les constats sont la synthèse des points positifs et des points négatifs observés pendant l'audit. Les points positifs valorisent les forces, ce qui est conforme aux référentiels. Tandis que les points négatifs peuvent avoir des niveaux de criticités différents (mineur, majeur, ou critique)

Enfin, les pistes d'amélioration sont des recommandations afin de faire progresser et tendre vers la performance. Les pistes d'améliorations sont formulées au conditionnel afin de les différencier avec les écarts négatifs.

Dans le rapport d'audit, le niveau de criticité n'est pas défini pour ces observations mais seulement mentionné « Remarque ».

Le rapport d'audit peut également comprendre ou faire référence aux éléments suivants, le cas échéant :

- Le plan d'audit, y compris le calendrier ;
- Un résumé du processus d'audit, y compris les obstacles éventuels rencontrés susceptibles d'altérer la fiabilité des conclusions d'audit ;
- La confirmation que les objectifs de l'audit ont été atteints dans le cadre du champ de l'audit et conformément au plan d'audit ;
- Les domaines non couverts bien que compris dans le champ de l'audit, y compris les problèmes liés à la disponibilité des preuves, aux ressources ou à la confidentialité, avec les justifications associées ;
- Un résumé couvrant les conclusions d'audit et les principales constatations d'audit venant les étayer ;
- Les bonnes pratiques identifiées ;
- Le suivi du plan d'action convenu, le cas échéant ;

–Une déclaration relative à la confidentialité du contenu ;

–Les implications éventuelles pour le programme d’audit ou les audits ultérieurs.

➤ La diffusion du rapport d’audit : Le rapport d’audit est un outil de travail rédigé par l’équipe d’auditeur qui permet d’entreprendre des actions par la suite. Il doit donc être précis et contenir l’état des actions correctives et des limites d’exécutions et le suivi de l’exécution des actions correctives aux dates prévues. Le document est ensuite diffusé par le responsable de l’audit aux personnes qui étaient destinataires de la notification d’audit.

Emettre le rapport d’audit doit se faire dans les délais convenus. Si cela n’est pas possible, il convient de communiquer à l’audité et à la ou aux personnes responsables du management du programme d’audit les motifs du retard.

Il convient de dater le rapport d’audit, de le soumettre à une revue et de l’approuver le cas échéant, conformément au programme d’audit. Ensuite il faut diffuser le rapport d’audit aux parties intéressées pertinentes définies dans le programme d’audit ou le plan d’audit. Il convient d’envisager des mesures appropriées pour assurer la confidentialité lors de la diffusion du rapport d’audit.

Sauf exigence légale contraire, il convient que l’équipe d’audit et la ou les personnes responsables du management du programme d’audit ne divulguent aucune information obtenue lors de l’audit, ou contenue dans le rapport d’audit, à toute autre partie sans l’accord explicite du client de l’audit et, le cas échéant, l’approbation de l’audité. Si la divulgation du contenu d’un document d’audit est requise, il convient d’en informer le client de l’audit et l’audité dès que possible. Les leçons tirées de l’audit peuvent identifier les risques et opportunités pour le programme d’audit et l’audité.

### **III. Suivi de l’audit:**

Une fois le rapport reçu, les audités doivent répondre aux écarts d’audits en proposant des actions correctives ou préventives afin de corriger certains points ou encore afin de faire évoluer l’organisation pour être conforme aux référentiels. Les audités répondent directement sur le tableau des constats de l’audit. Ils complètent le tableau en indiquant le nom de la personne en charge de l’action corrective ou préventive, l’action corrective envisagée et le délai prévu de réalisation. Le rapport est ensuite diffusé de nouveau aux auditeurs afin que ces derniers valident les plans d’actions proposées.

Enfin, le rapport d’audit doit être suivi par les auditeurs. L’équipe auditée doit assurer la mise en place du suivi et les actions correctives.

➤ Suivi post-audit : La structure d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'il a faites, il est demandé aux responsables de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques. La structure d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'action.

Le plan d'action élaboré par l'audit est :

- soit inséré au rapport ;
- soit remis à une date ultérieure comme convenu lors de la réunion de clôture et de validation.

Dans les deux cas de figure, le rapport d'audit final doit contenir soit le plan d'action, soit les modalités de remise future de celui-ci.

Pour chaque recommandation, l'audit doit clairement exprimer sa position sur les recommandations :

- acceptation ;
- acceptation partielle ;
- refus.

Dans les deux premiers cas de figure, il mentionne qui fera quoi et quand. Chaque recommandation est numérotée et en face de celle-ci, on trouvera le nom du responsable de la mise en œuvre, la date de réalisation de la mise en œuvre et l'opération à réaliser. En cas d'acceptation partielle, l'audit doit expliquer pourquoi l'acceptation n'est pas totale.

En cas de refus, l'audit doit également en expliquer les raisons. Il ne peut s'agir d'une contestation du constat puisque celui-ci a été validé lors de la réunion de clôture. Un refus peut être le reflet d'un manque de qualité ou de réalisme de la recommandation.

➤ Plans d'actions : Les conclusions de l'audit peuvent mentionner, selon les objectifs de l'audit, la nécessité de corrections ou d'actions correctives, ou des opportunités d'amélioration. Le plan d'action doit être validé par la structure d'audit. Le responsable de la structure auditée y apporte alors les modifications nécessaires.

Ces actions sont généralement décidées et réalisées par l'audit dans des délais convenus. Le cas échéant, il convient que l'audit informe la ou les personnes responsables du management du programme d'audit et/ou l'équipe d'audit de l'état d'avancement de ces actions.

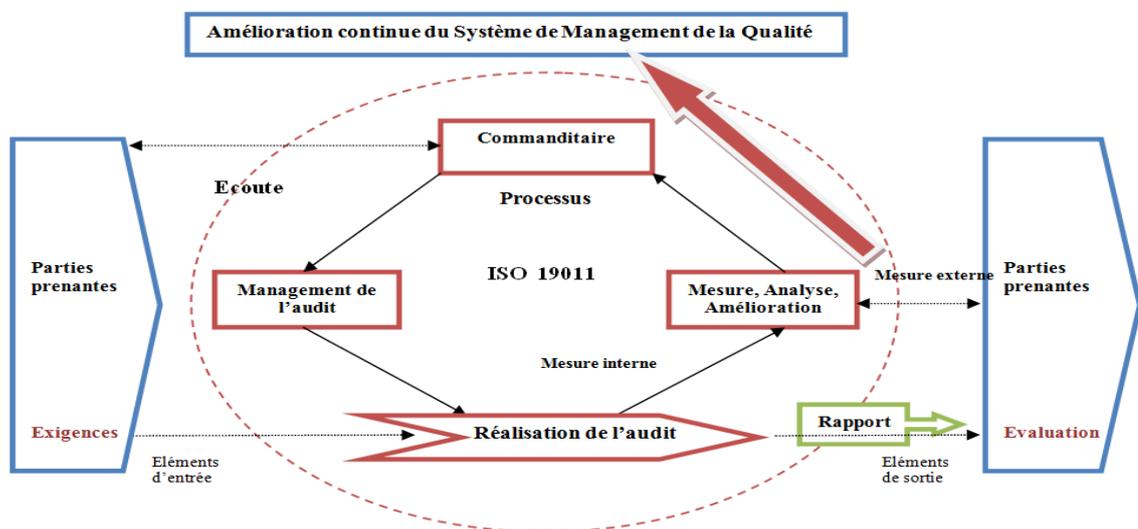
Le responsable du domaine audité doit obtenir un plan d'actions échéancé, raisonner curatif immédiat puis correctif à moyen terme et mesurer les progrès. L'action corrective doit se définir en terme de :

–Dispositions à mettre en œuvre : QUOI ;

- Responsabilités : QUI ;
- Délais pour la mise en œuvre et la vérification de son efficacité : QUAND ;
- Méthodes de suivi des actions correctives : COMMENT.

Il convient de vérifier l'achèvement et l'efficacité des actions entreprises. Le suivi permet de mesurer l'efficacité en suivant le respect des dates prévues pour la réalisation des actions. Il convient de communiquer les résultats à la personne responsable du management du programme d'audit pour la revue de direction. Ce suivi peut faire partie intégrante d'un audit ultérieur. Le rapport d'audit servira de données d'entrée pour les audits suivants.

**Figure 17: Management du processus Audit Qualité.**



Source : ECF Consulting, Formation ISO 19011 :2018.

## **Chapitre 02 : L'Audit Qualité, levier de compétitivité des PME.**

---

### **Préambule:**

La notion de « compétitivité » a pris une ampleur considérable dans la littérature économique. L'économie mondiale fait de la concurrence une condition essentielle des échanges contemporains. Pour cause, cette concurrence sera décisive à la faveur de la compétitivité des entreprises. Il est nécessaire donc pour l'entreprise de mettre en place d'actions ayant pour objectifs principaux d'améliorer sa gestion, son adaptation à son environnement interne et externe, et son accommodation aux évolutions réglementaires et commerciales. Pour s'assurer de sa réussite, il est utile d'adopter la démarche qualité et réaliser au préalable certains changements dans les habitudes managériales, et instaurer une culture qualité.

La question qu'on pose est :

#### **❖ Comment l'audit qualité participe-t-il à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ?**

Le présent chapitre explique différents concepts sur la concurrence et la compétitivité, il révèle dans la dernière section les différentes implications de l'audit qualité dans l'optimisation de performance des PME et son impact sur de leur compétitivité.

## **Section 02-01 : Le cadre général de la compétitivité.**

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive.

### **02-01-01 – Introduction à la notion de la compétitivité.**

La compétitivité est bien un concept théoriquement ambiguë et empiriquement complexe. Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité car ce concept englobe différents aspects de la vie économique. L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition universellement acceptée du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée, le bien analysé, et enfin l'objectif de l'analyse.

#### **I. Concept de compétitivité:**

Avant de donner certaines définitions à la notion de compétitivité, il est nécessaire tout d'abord de définir la notion de « concurrence » car ce sont deux termes complètement liés. En effet pour être compétitif, il faut être apte à affronter la concurrence dans des conditions favorables, c'est-à-dire s'appuyer et dépasser les performances et les capacités des entreprises concurrentes.

Littérairement, l'étymologie du mot « compétitivité » est dérivée du mot « compétition », venant de l'anglais *competition*, lui-même issu du latin *competitio*, qui signifie : rivalité, concurrence, compétition, candidature rivale. L'adjectif compétitif qualifie ce qui se rapporte à la compétition, ce qui est capable de supporter la concurrence avec d'autres<sup>1</sup>.

A l'origine, le verbe compétir est tiré du latin *compĕto* qui signifie « chercher ensemble à obtenir », mais aussi celle de « se rencontrer en un même point », désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Le verbe lui-même veut dire « être adapté ». Cependant, en 1620, lorsque ce mot a été adopté dans la langue française, son sens avait évolué. « Compétir » voulait dire « s'efforcer de façon consciente ou inconsciente d'atteindre un objectif »<sup>2</sup>.

Le concept est répertorié pour la première fois en 1829 en anglais sous sa forme adjectivale, « compétitive » et dans le vocabulaire français en 1907 dans Le Nouveau

---

<sup>1</sup><https://www.toupije.org/Dictionnaire/Competitivite.htm>

<sup>2</sup> COHEN Elie, « Dictionnaire de gestion », La Découverte, Paris, 200, p 63.

Larousse Illustré, il servait à décrire tout ce qui était relatif à une compétition, plutôt dans le domaine sportif.

D'après le Petit Larousse, être compétitif c'est être susceptible de supporter la concurrence avec d'autres. La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif, c'est l'aptitude d'une personne, d'un sportif, d'une entreprise, d'un secteur économique, d'une organisation, de l'économie d'un territoire ou d'un pays, à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

Il faudra attendre 1954 pour que ce mot prenne sa coloration économique et les années 1970 pour qu'il s'impose comme un concept valable. Ce sont les travaux de Michael Porter\* de Harvard qui feront de la compétitivité un Graal. Le chercheur américain, qui a publié sept ouvrages sur ce thème, développera le modèle des cinq forces (*The five competitive forces*) pour évaluer la capacité d'une entité à évoluer dans un environnement concurrentiel.

Pour Claire MAINGUY<sup>1</sup>, du point de vue économique, la compétitivité peut être appréhendée à deux principaux échelons : au niveau de la nation et au niveau de l'entreprise.

La compétitivité se joue au niveau de l'entreprise, mais est en partie déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs (voir figure 18).<sup>2</sup>

**Figure 18: Processus dynamique de la compétitivité.**



Source : BEN MLOUKA S et SAHUT J.M « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », la revue des sciences de gestion, cairn info, mai 2008, N0223, p 79.

---

\* Michael Porter, né le 23 mai 1947 à Ann Arbor dans le Michigan, est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise. Il est célèbre pour son analyse de la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses concurrents les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

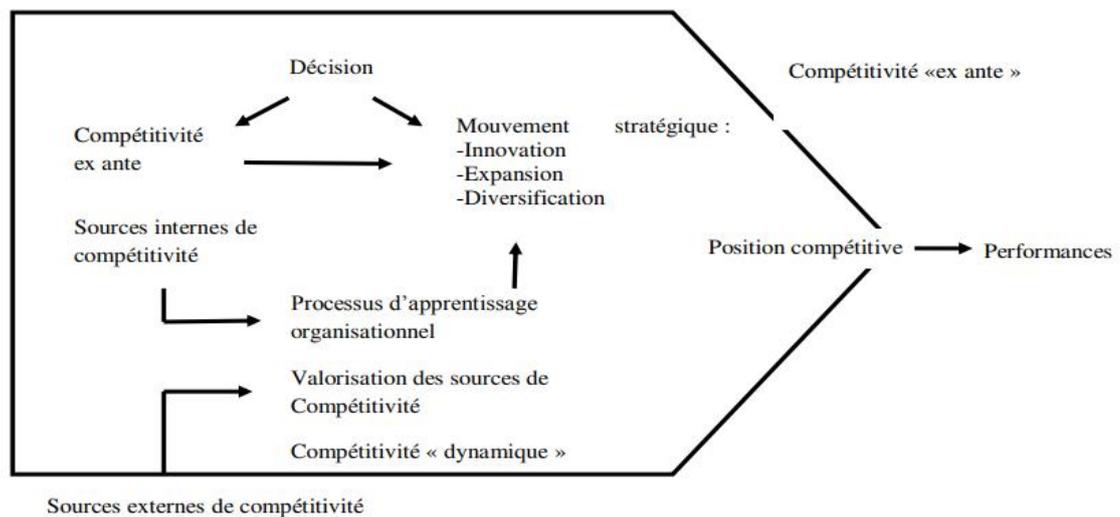
<sup>1</sup> MAINGUY. C, « L'Afrique peut-elle être compétitive », Karthala, Paris, 1998.

<sup>2</sup>AIT SAID Radia, « La mise à niveau des PME maghrébines, Etude comparative : Algérie, Tunisie et Maroc », thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2018, p 43.

Selon l'endroit d'où l'on parle, on range derrière ce mot des questions de coût du travail, de formation, d'innovation, d'infrastructures ou de taux de change. Certains jaugent la compétitivité d'un pays à l'aune de tous ces indicateurs, comme le *Global competitiveness index* publié depuis 1979.

Au niveau microéconomique, la compétitivité désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur le marché, ainsi que sa capacité à accroître ses parts de marché. Au niveau macroéconomique, la compétitivité d'une économie nationale est synonyme d'une capacité d'insertion efficace dans le courant des échanges internationaux.<sup>1</sup> (Voir figure N° 19)

**Figure 19: Schéma de compétitivité**



**Source : INGHAM.M, « Management stratégique et compétitivité », éd. Boeck Université, Bruxelles1995, p 3.**

➤ **Au niveau microéconomique :**

Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché.

Selon Henri SPITEZKI<sup>2</sup> : « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs ».

Selon MUCHELLI, « La survie de l'entreprise est en fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à capter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs, qui disposent d'atouts considérables »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>AIT SAID Radia, op.cit, p 44.

<sup>2</sup>SPITEZKI Henri, « la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité », p 53.

Pour B. COURBIS<sup>2</sup> : « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché ».

➤ **Au niveau macroéconomique :**

Fréquemment employée par les économistes, la notion initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, a été transposée après au plan macro-économique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays.

Un tel glissement suscite néanmoins des controverses. En effet, si on peut s'interroger sur la compétitivité d'une entreprise, il est aussi possible de s'interroger sur celle d'une branche industrielle ou encore de l'économie d'une nation, etc. Toutefois, une nation n'est pas une entreprise, elle est considérée comme une grande firme en concurrence sur le marché mondiale<sup>3</sup>.

En macroéconomie, la compétitivité de l'économie d'un pays ou d'un continent est la capacité de son outil de production à satisfaire les demandes intérieures et extérieures (exportation) en contribuant à l'amélioration du niveau de vie de ses habitants. Elle peut être mesurée par la part de marché (exportations ramenées au total mondial).

L'OCDE<sup>4</sup> définit la compétitivité comme étant la latitude dont dispose un pays, évoluant dans des conditions de marché libre et équitable, pour produire des biens et services qui satisfont aux normes international du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme « cela n'est possible qu'avec une productivité en hausse » .

Le rapport sur la compétitivité mondiale du forum économique mondial définit la compétitivité comme « l'ensemble des institutions, politiques et facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays et sont source de prospérité économique pour ses citoyens ». Cette définition large englobe un grand nombre d'interventions publiques potentielles dans plusieurs domaines.

La compétitivité est aussi entendue par l'Union européenne (Conseil européen de Lisbonne, 2000) comme la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Elle peut s'apprécier par l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et par celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes. Lors du

---

<sup>1</sup> MUCCHIELI. J-L, « La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », éd. Accomex, N° 44, Mars-Avril, 2002, p 19.

<sup>2</sup> COURBIS. B, « Compétitivité et croissance en compétitivité en économie concurrencée », Dunod, Paris 1975.

<sup>3</sup>FILALI Sarra, « Mise à niveau et compétitivité des PME industrielles en Algérie », thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem, 2019, p 22.

<sup>4</sup> OCDE.org.

Conseil européen de Göteborg (2001), les États membres ont ajouté un troisième pilier, la dimension environnementale. Ainsi, la compétitivité d'un pays n'est pas une fin en soi ; elle n'a de sens que si ses résultats sont mis au service de l'amélioration durable du bien-être des populations concernées et, donc, si la compétition qu'elle implique n'entraîne pas de déséquilibres insoutenables.

## **II. Les dimensions de la compétitivité :**

Deux notions sont toutefois traditionnellement distinguées: la compétitivité des entreprises et la compétitivité de l'état dans lequel celles-ci sont installées.

### **A- La compétitivité de l'état :**

Pour cerner la compétitivité de la nation, l'approche commerciale suggérée par MARNIESSE Sarah et FILIPIAK Eva<sup>1</sup> nous semble la plus adaptée. En effet, ici, un pays est considéré comme compétitif s'il est capable de maintenir ses parts de marché ou de gagner des parts de marché supplémentaires par rapport à d'autres pays concurrents.

Dans un rapport publié il y'a plus de 20 ans, les professionnels du Boston Consulting Group ajoutent que « La compétitivité d'un pays résulte de la conjonction de ses ressources intrinsèques et des positions culturelles de ses entreprises ». Ainsi la compétitivité d'un pays est tout simplement fonction de la compétitivité de ses entreprises sur le marché international. C'est pour cette raison que pour rester compétitif, un pays doit veiller de manière permanente à la modernisation de ses entreprises et de l'environnement économique.

L'appréciation de la compétitivité d'une nation est basée sur l'analyse des performances du pays considéré, il faut donc entendre à la fois les performances internes et externes de l'économie.

#### **a) Les performances internes :**

Les performances internes d'une économie sont considérées comme un indicateur de sa compétitivité. Ils sont mesurés essentiellement à partir des taux de croissance de la production, de l'emploi, de l'investissement et du stock de capital.

Le premier indicateur utilisé dans ce cadre est le produit intérieur brut (PIB), il s'agit d'un indice relatif à la totalité des activités. Cependant, le PIB présente une limite relative à son caractère « statique » une appréciation viable du dynamisme d'un pays nécessite, en effet,

---

<sup>1</sup> MARNIESSE Sarah et FILIPIAK Ewa, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises: Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement.

la prise en compte du taux de croissance du PIB, un tel indice donne par ailleurs, une idée assez claire sur les perspectives futures de l'économie.

Il en va de même pour le taux de croissance de l'emploi, qui est un indice important de la compétitivité, et du taux d'investissement qui est important surtout pour apprécier la viabilité économique d'un pays à long terme, et donc sa compétitivité. En effet « le taux d'investissement global d'un pays est un indice important de la santé économique à plus long terme et, par voie de conséquence, de sa compétitivité internationale ».

Ces indices forment donc la base de départ pour les entreprises nationales et sont, de ce fait, important pour apprécier les conditions de base présidant à la réalisation des performances externes.

#### **b) Les performances externes :**

Les performances externes d'un pays reflètent, le succès plus ou moins important, rencontrés par ses produits sur les marchés étrangers. Elles sont synonymes, à ce titre, d'une intégration plus ou moins efficace du pays dans le courant d'échanges internationaux.

Une telle intégration étant largement tributaire de la capacité d'adaptation de ses entreprises aux exigences de la demande et des marchés. Pour mesurer les performances externes, on utilise principalement, le taux de couverture, le taux de pénétration et les parts de marché. Le taux de couverture en volume, qui est égal au rapport entre les exportations et les importations en volume, permet de saisir dans quelle mesure le pays arrive à couvrir ses importations par les exportations.

Mais, pour pouvoir comparer la situation d'un pays avec celle des autres pays, on utilise le taux de couverture relatif en volume, celui-ci étant égal au taux de couverture de pays considéré rapport au taux de couverture moyen des partenaires.

Le raisonnement en volume, bien que significatif, reste insuffisant à lui seul pour constituer des indicateurs pertinents des performances extérieures. En effet, une appréciation viable de ces performances passe par le calcul du taux de couverture en valeur.

Par ailleurs, le taux de couverture relatif peut être corrigé du différentiel de demande entre le pays et ses partenaires pour aboutir à un indicateur synthétique des performances; le taux de couverture structurel.

Ce taux présente l'avantage de tenir compte de la croissance relative du pays par rapport à ses partenaires. En effet, un taux de couverture relativement élevé peut résulter d'une demande faible, et donc des importations faibles conséquence d'une croissance inférieure à celle des partenaires, le taux de couverture structurel est donc un indicateur permettant à la fois de saisir les performances internes et externes de l'économie. Le calcul du taux de

pénétration, rapportant les importations à la demande intérieure, donne une idée sur le degré de pénétration du marché local par les importations.

Cet indicateur permet de juger du degré d'ouverture de l'économie considérée sur l'extérieur. La part de marché est autre indicateur, non moins important, des performances extérieures d'une économie.

Rapportant les exportations du pays à la demande mondiale, cet indicateur permet d'évaluer la part du marché mondial dont bénéficie le pays en question.

Pour ces deux indicateurs, on peut calculer des indices relatifs, en rapportant les taux absolus aux parts des six, ou plus grand pays.

Le but de ce calcul est d'avoir une vue sur la valeur relative des performances extérieures du pays par rapport à ses partenaires ou ses concurrents.

Il faut préciser que pour certains auteurs tels que P. KRUGMAN, on ne peut parler de compétitivité au niveau d'une économie nationale. Pour cause, traiter de compétitivité de la nation, sous-entend que les pays se font concurrence ; ce qui remet en cause l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs, à savoir que toutes les nations gagnent à l'échange international.

### **B- La compétitivité de l'entreprise :**

La compétitivité peut être perçue comme la capacité de l'entreprise à réaliser des gains de parts de marché par rapport à ses concurrents. Pour BIENAYME<sup>1</sup> le prix de vente est considéré comme le principal critère de compétitivité et une entreprise est dite compétitive pour un produit, si elle est capable de l'offrir sur le marché à des prix inférieurs ou égaux à ses concurrents effectifs ou potentiels, tout en préservant la relation Prix-Qualité, à dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ces concurrents, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produits primaires et semi-fini).

Il faut noter que cette définition est peu pertinente par rapport à la rivalité entre entreprises si on intègre les autres critères ou variables telles que la qualité. Dans ce cas, la compétitivité devient la capacité d'une entreprise d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure, à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs ou encore de combiner ces avantages et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses, permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période.

---

<sup>1</sup>BIENAYM. A, « principes de concurrence » édition ECONOMICA, paris 2006, p 59.

En d'autres termes, c'est « la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne ».<sup>1</sup>

En résumé, la compétitivité de l'entreprise peut être définie par « sa capacité à soutenir durablement la concurrence de ses consœurs, et sa capacité d'obtenir des marges bénéficiaires élevées, sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vente et par la maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers ».

L'entreprise se réorganise donc sans cesse par rapport à son environnement pour répondre aux nouveaux défis économiques. Ainsi, la maîtrise du prix de revient, dans le sens de sa réduction peut être considérée comme une condition nécessaire pour réaliser des marges bénéficiaires suffisantes et pouvoir investir et s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence internationale. Toutefois, non suffisante, il faut que les produits fabriqués soient de qualité supérieur ou comparative à celle des concurrents, et qu'ils soient accompagnés d'une politique de commercialisation adéquate aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières nationales.

DJEFLAT.A<sup>2</sup>, résume trois types de contours de compétitivité :

- 1. Contour unidirectionnel :** cette approche est basée sur la diminution des coûts de production, selon laquelle l'entreprise compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas. C'est-à-dire, qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces, pour des coûts de facteurs équivalents.<sup>3</sup>
- 2. Contour dimensionnel :** l'aspect multidimensionnel du concept de compétitivité souligné par des gestionnaires qui soutiennent l'idée que celle-ci résulterait de l'habileté d'une entreprise à convaincre les consommateurs, de choisir ses prestations plutôt que celle des concurrents ; d'autres, par contre, y voient la capacité à améliorer l'offre.
- 3. Contour basé sur la part de marché :** tous les facteurs qui concourent directement ou indirectement à l'amélioration ou dégradation de la compétitivité de l'entreprise ont une incidence sur sa part de marché. La compétitivité peut donc être considérée comme l'aptitude à décrocher la plus grande part de marché, traduction d'une performance vis-à-vis des concurrents.

---

<sup>1</sup> MARNIESSE Sarah et FILIPIAK Ewa, op-cit, p 44.

<sup>2</sup> DJEFLAT. A, « Les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance, cas des entreprises maghrébines » revue TIC et développement, Août 2007.

<sup>3</sup> BOSTON CONSULTING GROUP BCG, « les mécanismes fondamentaux de compétitivité » édition hommes et techniques, 4<sup>ème</sup> édition, Paris 1984, p 34.

### **III. Déterminants de la compétitivité :**

La maîtrise des enjeux de la compétitivité se révèle ainsi très complexe. Il convient d'abord de cerner les différents éléments de cette compétitivité pour les PME, puis d'examiner comment ces entreprises, selon les stratégies qu'elles définissent et appliquent, se dotent de ces facteurs de compétitivité, les organisent, les coordonnent et accroissent ainsi leurs capacités concurrentielles et leurs performances économiques.<sup>1</sup>

L'analyse microéconomique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et des domaines qui touchent à son activité, sa croissance, sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion.

Sur le plan de l'environnement de l'entreprise, interviennent l'évolution des marchés et le développement de la concurrence, la localisation de l'entreprise, le contexte macroéconomique, réglementaire, etc. À l'évidence, il n'existe pas à l'heure actuelle de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des PME, ne serait-ce qu'en raison du manque de données statistiques nécessaires.<sup>2</sup>

Cependant, nous sommes portés à considérer que la compétitivité pourrait s'articuler autour de cinq variables<sup>3</sup> ; le rôle du propriétaire/dirigeant (ou de la direction) ; la capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée ; la qualité de l'organisation de l'entreprise ; l'investissement matériel fondé sur des technologies appropriées ; et la flexibilité.

#### **1) Rôle essentiel du propriétaire/dirigeant :**

Une des premières caractéristiques de la PME est la centralisation au niveau du propriétaire, à tel point qu'on parle de « personnalisation » de ce type d'entreprise.

Deux types extrêmes de comportements stratégiques illustrent cette personnalisation de la PME : le comportement « réactif » et le comportement « proactif ». Le comportement « réactif » est celui de l'entrepreneur qui préfère pérenniser son entreprise, préserver son indépendance, même au détriment de la croissance de l'entreprise. Le comportement

---

<sup>1</sup>JULIEN Pierre André et MORIN Martin, « mondialisation de l'économie et PME québécoises, presses de l'université du Québec », 1996 p 82.

<sup>2</sup>ANDERSSON. S, « L'internationalisation comme un acte d'esprit d'entreprise-étude d'une entreprise suédoise de produits en caoutchouc », Lindköping, 1996, p 26.

<sup>3</sup>SMADI Lakhdar, « Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME ; Etude de cas en SARL TRANSPROFIL des frères BENCHADI », Mémoire de MAGISTER en génie industriel, année 2009/2010, p 27.

« proactif » est celui de l'entrepreneur qui vise avant tout la croissance de son entreprise, prend des risques et met en œuvre des activités en phase d'expansion rapide.

## **2)Technologie :**

La capacité d'obtenir de l'information scientifique et technologique appropriée et de les utiliser, passe par l'écoute de l'environnement, c'est-à-dire la « veille technologique » associée à la veille commerciale et concurrentielle, peut se faire soit de façon implicite et/ou sporadique, soit de façon explicite et organisée. Elle permet à l'entrepreneur de connaître les nouvelles technologies susceptibles d'intéresser son entreprise pour maintenir ou augmenter sa propre capacité concurrentielle, tant par des innovations de produits que de procédés de fabrication et des innovations de gestion et de distribution. Elle permet également au chef d'entreprise de suivre l'évolution des marchés et de la concurrence.

## **3)Qualité de l'organisation :**

La mutation des technologies de l'information et de la production a des répercussions profondes sur la nature de la main-d'œuvre, son implication dans le changement qui affecte l'entreprise, et sa capacité à « fertiliser » les technologies acquises, mais aussi à s'intégrer dans de nouvelles formes d'organisation liant les nouveaux équipements aux anciens. L'aide des nouvelles technologies est souvent indispensable.

## **4)Investissement matériel :**

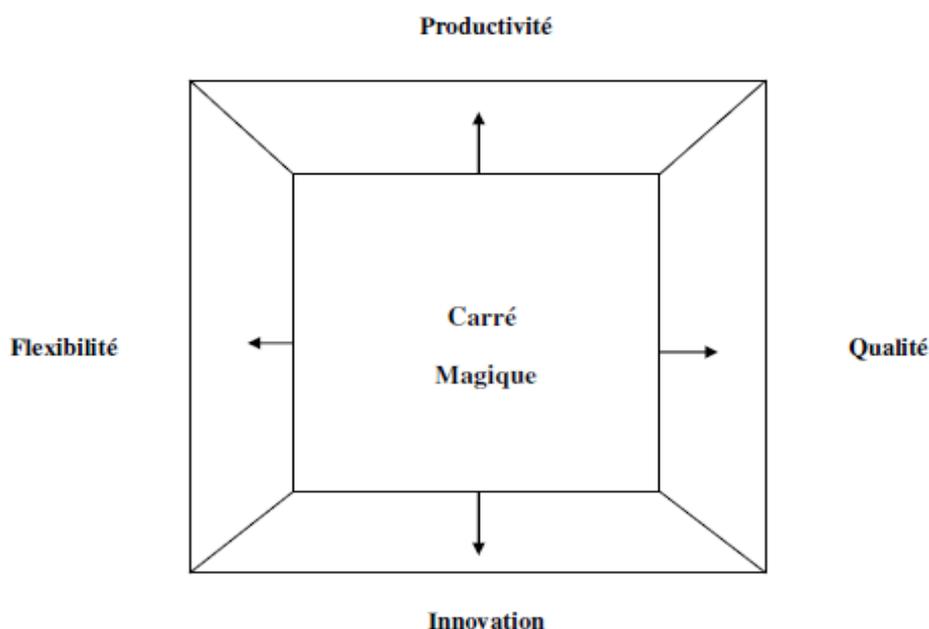
L'investissement en équipements fondés sur les nouvelles technologies de production doit permettre une amélioration de la productivité de l'entreprise, tout en diminuant les coûts moyens de production. Toutefois, l'avantage compétitif de l'entreprise repose sur la maîtrise de cette technologie et le savoir-faire.

## **5)Flexibilité :**

La flexibilité des PME réside dans leur capacité de reconnaître et de saisir les opportunités qu'offrent les marchés, et de s'adapter rapidement aux changements de la demande, plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative des concurrents, nouvelles réglementations, etc.).

Selon DARBELET et *al.* (2004), la compétitivité d'une entreprise peut se traduire par l'approche du « carré magique », à travers la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation<sup>1</sup>. (Figure 20).

**Figure 20: Le carré de la compétitivité**



**Source : MEIER. O, « Diagnostic stratégique », éd. Dunod, Paris, 2011, p 11.**

Selon MEIER les déterminants de la compétitivité d'une entreprise peuvent se résumer en quatre types d'exigence, et qui sont présentés sur la figure ci-dessus. Ces exigences sont les suivant :

- **Productivité :** consiste pour l'entreprise, à acquérir la capacité à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation. Elle entend donc gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production (effectifs, équipements, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix.

La hausse de productivité permet donc la hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Néanmoins, il ne faut pas confondre, productivité et rentabilité. La productivité intervient seulement au niveau de l'offre conçue dans une logique de rendement, alors que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond donc au rapport entre le revenu (le profit, bénéfice ou résultat) et le capital engagé pour l'obtenir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>DARBELET. M, IZARD. L, SCARMUZZA. M, « Notions fondamentales de management », éd. Foucher, Vanves, 2004, p 480.

<sup>2</sup>MEIER.O, « Diagnostic stratégique » édition Dunod, Paris, 2005, p 11.

➤ **Qualité** : revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur au niveau de son offre de produits et services « qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle ». Elle doit veiller à ce que le degré de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps « amélioration continue ». L'exigence de la qualité est souvent associée au concept de qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication « meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts », supprimer les attentes « réduction des temps de cycle », réduire les erreurs tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de la qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs, mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement « salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique ». Ainsi elle peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail « gestion participative » ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs en vue de développer des solutions communes.

➤ **Créativité et innovation** : correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service) ; les innovations de procédés ; les innovations relatives à l'organisation du travail (processus).

➤ **Flexibilité** : réside dans la capacité des PME de reconnaître et de saisir les opportunités qu'offrent les marchés, et de s'adapter rapidement aux changements de la demande.

Le but de cette approche (le carré magique) est de mettre en relief un avantage compétitif spécifique à la PME face à la concurrence extérieure. Cet avantage repose sur trois piliers : un système de production, l'utilisation du *benchmarking* et de l'intelligence économique.

De manière succincte, le carré de la compétitivité, articulé autour des notions de productivité, qualité, flexibilité et innovation, peut être synthétisé dans le tableau N°04.

Un système de production, caractérisé par l'amélioration continue de la technologie et fondé sur une exigence de flexibilité, de qualité, de productivité et surtout d'innovation ; l'utilisation du *Benchmarking*, comme outil d'amélioration des performances techniques ou organisationnelles ; l'utilisation de l'intelligence économique, en tant que nouvelle arme garantissant la pérennité de la production et plus particulièrement le savoir-faire, selon les nouvelles stratégies de l'économie du savoir.

**Tableau 04: Compétitivité d'un système de production.**

Diminuer les coûts	Capacité du système de production à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation et de production.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente avec le marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement).
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement.

**Source : SMADI Lakhdar, op.cit, p 41.**

Dans une économie de concurrence, devenir compétitif signifie chercher à se procurer un avantage concurrentiel qui peut accroître une part du marché. On appelle avantage compétitif, tout élément permettant à une entreprise sur un marché donné, de vendre des produits ou services ayant au moins un aspect qui va inciter le client à choisir son produit plutôt que celui du concurrent.

Un avantage compétitif (ou avantage concurrentiel) peut concerner un pays, une localité, une entreprise, voire une personne très en vue dans son domaine d'activité. Il est dit avantage compétitif durable, lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage, sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage comparatif qui, potentiellement, peut rendre caduque celui qui l'emportait à un moment donné. C'est donc un avantage qu'il ou qu'elle détient, dans un système de libre-échange, par rapport à ses concurrents.

#### **IV. Les types de la compétitivité.**

L'analyse de la compétitivité repose souvent sur la distinction traditionnelle entre compétitivité prix qui cherche à déboucher les concurrents en vendant à des prix plus bas que les leurs et compétitivité structurelle qui cherche à les concurrencer hors prix par d'autres moyens comme une meilleure qualité des produits et services, un meilleur marketing, une meilleure gouvernance...etc. Cependant, cette distinction ne peut être justifiée que pour des raisons empiriques, car les deux déterminants sont indissociables.

## **A- Compétitivité prix :**

Le prix compte parmi les déterminants les plus significatifs de la compétitivité reflétant les conditions ayant été à la base de la production et la commercialisation du produit considéré. Aussi, les éléments qui entrent dans la formation du prix sont primordiales dans l'analyse des déterminants de la compétitivité.

La référence au prix de revient, ou aux prix en général, nous paraît très intéressante dont la mesure où la compétitivité d'une entreprise est souvent tributaire de l'évolution du différentiel d'inflation, de l'évolution du taux de change, et de l'évolution des marges des exportateurs.

Les deux premiers facteurs sont bien exogènes: ils relèvent beaucoup plus de la responsabilité de l'Etat à travers sa politique monétaire, compte tenu de l'évolution de l'environnement économique internationale, que de la gestion propre de l'entreprise, alors que le troisième facteur qu'il est difficile de le dissocier de l'influence des facteurs précédents, est plutôt tributaire de la politique commerciale de l'entreprise et la place qu'elle occupe sur le marché.

En ce qui concerne les exportations au niveau d'un pays la compétitivité-prix "compare l'évolution des prix d'exportation à celle de nos partenaires. Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix, une dépréciation de la monnaie nationale entraînera une amélioration de la compétitivité-prix. La compétitivité-prix résulte en général de gains de productivité (économie d'échelle, progrès technique, etc.), d'une sous-évaluation de la monnaie nationale, etc.

Il est préférable de différencier la compétitivité prix à l'exportation de la compétitivité prix sur le marché domestique. La première se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays, la seconde se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production du même produit.

Evidemment, une compétitivité c'est la capacité d'un pays ou d'une entreprise à proposer des prix inférieurs à ceux sur le marché. C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix, entre les biens ou les services équivalents, le produit le plus compétitive est celui qui propose un prix plus bas. Cependant, le prix n'est pas le seul

déterminant de la compétitivité, un ensemble d'éléments vient en effet, s'y ajouter pour caractériser l'issue ultime de la compétitivité. La compétitivité des entités économiques, les entreprises surtout, est déterminée par le niveau des coûts de production de leurs produits. Ces coûts ont un impact considérable sur la formation des prix.

Les composantes du coût de production sont alors les déterminants principaux des prix et par voie de conséquence, de la compétitivité. Ces composantes sont pour l'essentiel les matières, ou intrants, les frais financiers, les coûts en mains d'œuvre, ces dernières représentent en effet le poste de loin le plus pesant de coût en industrie.

Pour atteindre une compétitivité-prix, il faut donc évoluer les coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité, en baissant le coût du travail, le coût des matières premières, les coûts de transport, etc.

Néanmoins, l'analyse en terme de coûts de production (les coûts de main d'œuvre surtout) requiert la prise en considération du rôle non moins important que peut jouer la productivité dans la formation du prix.

**a) Réduire les coûts d'utilisation des ressources :**

La compétitivité d'une entreprise, comme d'une nation, dépend dans une large mesure du coût des ressources (matières premières, énergie, population active, ...) joue à ce titre un rôle considérable dans l'utilisation de ces ressources à un coût relativement bas.

Toutefois, l'évolution de l'économie mondiale a fait que le prix des matières ne diffère pas beaucoup d'un pays à l'autre, contrairement aux coûts de main d'œuvre. En effet, la différence des matières nécessaires à la production, dont les prix ne diffèrent pas énormément d'un pays à l'autre, les coûts de mains d'œuvre offrent des écarts considérables, ils sont ainsi l'une des données internationalement comparables les mieux enregistrés.

**1. Les coûts de mains d'œuvre:**

Occupant une place considérable dans la majorité des pays, et constituant l'élément le plus important des charges d'une entreprise, le travail est un facteur de production déterminant pour la compétitivité. Les coûts de main d'œuvre, surtout pour l'industrie manufacturière, sont alors une variable à prendre en compte dans toute l'analyse de la compétitivité.

En effet, les coûts de main d'œuvre sont l'élément de coûts de loin le plus important de l'industrie, ces charges et leurs variations exercent une influence prédominante sur la constitution des prix.

L'appréciation des différences de coûts de la main d'œuvre entre les pays et les industries pose cependant, les problèmes concernant la composition et la structure de la population salariale (niveau de qualification, sexe, âge...) d'une part, et les conditions d'emploi (niveau de rémunération) de cette population d'autre part.

Il est donc nécessaire pour aborder une comparaison sur la base des coûts de la main d'œuvre de « situer les principales différences entre pays dans la composition et les conditions d'emploi de la main d'œuvre ».

L'appréciation de l'impact des coûts de la main d'œuvre sur la compétitivité industrielle est (réalisée à travers l'utilisation d'un certain nombre de critères représentant ces coûts.

Généralement, on utilise les coûts ou rémunération horaires de main d'œuvre dans les industries manufacturières. En intégrant la durée du travail, et en exprimant ces coûts sur une base annuelle, les écarts entre pays se réduisent. En effet, d'une manière générale du moins en Europe, c'est dans les pays à faible coût que la durée du travail est la plus longue.

L'utilisation du taux de croissance du coût de la main d'œuvre permet de situer l'analyse dans une perspective dynamique, facilitant l'appréciation de l'évolution dans le temps du niveau de la compétitivité de chaque pays par rapport aux autres.

Le troisième critère pour apprécier l'impact des coûts de la main d'œuvre sur la compétitivité et le moins important réside dans les coûts unitaires de main d'œuvre et celui de la productivité.

La nature de lien entre les coûts de la main d'œuvre et la compétitivité est donc modifiée par l'introduction de la productivité. En fait, ce lien est loin d'être aussi univoque qu'on pourrait le penser à priori.

La productivité constitue un élément tout aussi déterminant puisqu'elle contribue avec les coûts de la main d'œuvre (ou coût salarial par unité produite). Elle présente un rôle central dans toute étude sur la compétitivité en général, et plus précisément dans les analyses relatives à la compétitivité-prix.

## **2. Les coûts des matières de production :**

Chaque bien de consommation provient d'une matière première. Qu'il s'agisse de pétrole, d'aluminium, de gravier, de fer ou autre, les matières premières sont limitées. La

consommation augmente dans le monde et, avec elle, celle des ressources. Ménager les ressources naturelles, c'est non seulement respectueux de l'environnement mais aussi bénéfique pour l'économie.

La surexploitation des ressources naturelles porte atteinte à l'environnement. L'utilisation des ressources naturelles dépend des modes de production et de consommation. Ce sont surtout l'alimentation, le logement et la mobilité qui pèsent sur le bilan. Rapportée à la population mondiale, la consommation de ressources naturelles dépasse largement les limites du supportable pour la nature.

La numérisation et d'autres innovations technologiques recèlent de grands potentiels en matière d'efficacité énergétique et d'utilisation des ressources, mais elles peuvent aussi attiser la demande en matières premières rares (par exemple des terres rares pour des produits de haute technologie) ou créer de nouveaux besoins.

#### **b) L'efficacité d'utilisation des ressources :**

La productivité est un facteur essentiel de compétitivité, elle permet en effet de mesurer l'efficacité avec laquelle la main d'œuvre est utilisée. Un coût de main d'œuvre relativement élevé peut-être alors compensé par une productivité relativement élevée.

#### **1. Les déterminants de la productivité:**

La productivité du travail est généralement définie comme étant la valeur des biens produits par heure de travail, ou « la valeur ajoutée du secteur manufacturier ».

Il s'agit donc de la valeur ajoutée à la production réalisée par un travailleur, une telle valeur dépend de plusieurs facteurs.

La productivité du travail est avant tout influencée par l'état et le niveau de développement de l'industrie en question et de l'infrastructure d'ensemble. En effet, le degré de perfectionnement des machines et à des usines détermine dans une large mesure le degré d'efficacité » de l'utilisation de la main d'œuvre.

Une amélioration de la productivité passe donc par une remise en vigueur et une rénovation des équipements une telle opération nécessitant des investissements soutenus.

Cependant, la productivité du travail est d'abord déterminée par des éléments se rapportant au travail lui-même. En effet « quelle que soit l'utilisation de la production avancée, le volume, le coût et la qualité de la production dépendant dans une large mesure de la disponibilité, de la qualification et d'une formation professionnelle convenable de la main d'œuvre.

Les conditions de travail de la main d'œuvre et l'état sanitaire général de la population active est en outre un élément d'une importance considérable pour la productivité de la main d'œuvre.

## **2. La contribution de la main d'œuvre dans la productivité:**

L'analyse de l'impact des coûts de la main d'œuvre sur la compétitivité requiert la prise en compte du rôle conjugué du coût d'utilisation et de l'efficacité avec laquelle cette main d'œuvre est utilisée; ou dit autrement; la productivité.

En fait, le véritable critère d'évaluation de l'impact des coûts de la main d'œuvre sur la compétitivité reste le coût de la main d'œuvre unitaire, ce coût permet comme nous l'avons dit, une prise en compte de l'effet conjugué sur la compétitivité industrielle, du coût de la main d'œuvre et de productivité.

La variation du coût de la main d'œuvre unitaire peut être le fait d'une variation soit du coût de la main d'œuvre soit de la productivité.

Cette variation a un impact important sur la compétitivité industrielle qui permet de suivre les variations de la compétitivité coût dans chaque pays.

Toutefois, l'impact de la productivité sur la compétitivité industrielle ne se limite pas, au seul effet sur la compétitivité prix. La compétitivité peut s'avérer une source non négligeable de la dynamique industrielle en favorisant l'innovation et le développement des avantages hors coûts.

En effet, les gains de productivité favorisent l'intégration d'innovations dans les produits créés comme dans les procédés de production dans la mesure où ils stimulent l'accumulation du capital et le développement des techniques, nous arrivons ainsi à la question des déterminants, autres que le prix de la compétitivité.

### **B- Compétitivité hors prix :**

Dans un monde en pleine changement, la compétitivité prix n'arrive plus à expliquer et justifier à elle seule les performances des nations et des entreprises sur des marchés de plus en plus marqués par les pratiques de différenciations.

Or la tendance aujourd'hui est celle d'une érosion progressive des sources imitatives de la compétitivité qui sont essentiellement; la qualité et la différenciation.

Cette nouvelle compétitivité basée sur l'exploitation des avantages hors prix qui passe avant tout par des pratiques de différenciation visent d'une part, l'adéquation des produits aux

attentes d'une demande hétérogène, elles requièrent, et d'autre part, des efforts considérables en matière d'investissement et d'innovation.

Par ailleurs, un problème se pose quant à l'évaluation de ces avantages, et aux indices permettant une appréciation viable de leur poids.

Autres facteurs influant sur la compétitivité d'une économie nationale :

- Le niveau d'imposition sur les sociétés ;
- La qualité de la production au sens large ;
- La qualification de la main d'œuvre ;
- Le tissu de PME, la présence d'infrastructures (routes, réseau ferré, port, réseau de télécommunications...);
- La proximité des fournisseurs, etc.

La compétitivité hors prix ou hors coûts exprime la capacité d'une économie ou d'une entreprise à imposer ses produits par des facteurs autres que le prix et à s'adapter aux évolutions de la demande.

Elle est essentiellement fondée sur la qualité, l'investissement, l'innovation, la souplesse et la flexibilité de l'allocation des ressources, l'image de marque, les services associés (logistique, SAV, etc.), les délais de livraison, le processus de vente, l'ergonomie, le design, etc. Ils sont considérés comme les leviers d'action des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les coûts de main d'œuvre sont très faibles.

La compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle ;

- **La compétitivité technologique** : Elle se réfère à l'innovation, à la recherche et à l'accumulation du savoir technologique ;
- **La compétitivité structurelle** : sa particularité est de mettre en avant tous les facteurs dits structurels susceptibles d'avoir une influence sur la production tels que la capacité de financement, les infrastructures techniques, etc. Le terme de « compétitivité structurelle » permet d'exprimer l'idée que la compétitivité des entreprises procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives.

Il est également possible d'appréhender la compétitivité d'un point de vue temporel. Dans cette optique, on distingue d'une part la compétitivité à court terme. Elle est la comparaison en un instant « t » des performances de l'entreprise avec celles des concurrents. D'autre part, on distingue la compétitivité à long terme. Elle correspond à un processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays ou de la firme.

Si l'on observe dans certains pays une relation à court terme entre l'évolution des prix et des performances, dans l'ensemble sur longue période, la faiblesse de ce lien suggère que les avantages hors prix pèsent fortement sur les écarts de performances entre les différents pays.

La compétitivité prix est plutôt de l'ordre du court terme, tandis que la compétitivité hors prix est de l'ordre du long terme.

**a) Signification des avantages hors prix :**

Les avantages hors prix peuvent être définis comme l'ensemble des éléments autres que le prix qui permettent à un pays, à une entreprise, de gagner; ou réserver, des parts de marchés sans considérations notables de prix.

L'essentiel de ces avantages réside dans une qualité meilleure, attribut qui dépend à la fois du facteur humain, et sa formation, et de l'état des équipements un autre facteur important consiste dans la conception, ou le « design », il s'agit d'assurer l'adéquation du produit aux attentes des clients. Par ailleurs des facteurs comme la livraison et le service après-vente jouent un rôle non moins important dans la conquête de la confiance de la clientèle.

**b) Les déterminations des avantages hors prix:**

Les avantages hors prix résultent, comme nous venons de voir, pour l'essentiel de l'innovation, la différenciation et les dépenses en recherche et développement. En effet, la compétitivité à l'heure actuelle est axée surtout sur la qualité, le temps de la différenciation de la gamme des produits offerts.

Ces facteurs permettent de desserrer la contrainte que représentait le prix par la multiplication des produits par l'innovation et la différenciation facilitant à la fois la création de besoins nouveaux et le renouvellement des produits préexistants.

Une telle multiplication implique donc la compensation d'éventuels handicaps ou des avantages, en terme de coûts de production.

La différenciation est à ce titre assimilée à une valorisation des produits par la qualité, qui est un moyen pour les producteurs de se prémunir contre une perte de compétitivité prix soulignant le caractère intrinsèquement différentiel leurs produits.

Le moteur de la différenciation n'est autre que l'innovation, celle-ci suppose surtout des dépenses en recherche et développement et des investissements dans les compétences, d'une part, elle requiert de la part des pouvoirs.

## **02-01-02 –Facteurs de la compétitivité liée à l'entreprise.**

Une entreprise peut améliorer sa compétitivité à partir de plusieurs facteurs. Nous présentons dans cette sous-section les facteurs internes de la compétitivité. La compétitivité de l'entreprise peut être présentée en cinq aspects : commerciale, financière, technique, humaine et sociale et managériale.

### **1) Compétitivité commerciale :**

Il s'agit ici d'apprécier la capacité de l'entreprise à maintenir ses avantages concurrentiels et à générer un chiffre d'affaires. Il est dit avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) durable lorsque l'entreprise est en mesure de conserver durablement sa position, sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif, qui potentiellement peut rendre caduc, celui qui l'emportait à un moment donné. Pour cela, l'entreprise doit cerner les différences spécifiques en termes de clientèle et de marketing mix basé sur les 4 P, à savoir : la politique de produit, la politique de prix, la politique de force de vente et de distribution et enfin la politique de communication. De ce fait, il convient d'étudier le marché cible, les forces et les faiblesses de la PME face aux opportunités et menaces de son macro-environnement et d'ajuster le marketing mix, selon les spécificités et les variables de chaque entreprise.

**1. Etudier la politique de produit :** elle définit l'ensemble des caractéristiques des produits ou services. Elle présente le choix et l'étendue des gammes de produits fabriqués. Cette politique permet de déterminer les avantages concurrentiels de l'entreprise tels que, la qualité, les caractéristiques, les options, le degré d'innovation, l'originalité du produit, l'image de marque, le conditionnement (l'emballage), les garanties, le service à la clientèle, etc. La

politique de produit précise aussi, les nouveaux produits qui seront développés et offerts, les produits qui devront être abandonnés, les améliorations et adaptations, etc.

**2. Etudier la politique des prix :** cette étude est tributaire du type de stratégie concurrentielle que l'entreprise adopte et des conditions du marché. KOTLER (2006) déclare que « lorsqu'une entreprise décide de modifier l'un de ses prix, elle doit anticiper les réactions probables des clients et de la concurrence ».<sup>1</sup> Elle peut être analysée notamment à travers, le positionnement par rapport aux prix psychologiques, le rapport qualité-prix, la rentabilité sur prix de revient, et le capital investi.

**3. Etudier la politique de force de vente et de distribution :** une force de vente et de distribution adaptée représente la capacité de l'entreprise à améliorer et à maintenir ses avantages concurrentiels et un terrain d'économie potentiels. Les réseaux et circuits de distribution sont soumis actuellement à une constante évolution. Ces derniers peuvent influencer de manière déterminante la rentabilité de l'entreprise et parfois même sa survie.

**4. Etudier la politique de communication :** cette politique permet de faire connaître le produit, d'attirer l'attention, d'intéresser les clients potentiels, d'accroître le désir envers le produit, d'informer, de motiver l'achat, de changer les perceptions, de générer des actions, d'augmenter les quantités vendues, etc. Cette politique permet une meilleure valorisation de l'image de l'entreprise, elle permet aussi de mesurer ses liens de dépendance avec ces clients. L'image et la notoriété de l'entreprise, l'efficacité de la publicité, l'efficacité de la promotion, l'efficacité du Marketing direct sont des éléments de mesure de compétitivité de la communication d'une entreprise.

## **2) Compétitivité financière :**

Dans le domaine financier, la compétitivité d'une entreprise s'apprécie par la capacité de l'entreprise à maintenir son équilibre financier et à créer de la valeur ajoutée. Certains ratios permettent d'étudier la structure financière de l'entreprise et d'analyser son équilibre financier, tels que : l'évolution des capitaux propres, l'évolution du fonds de roulement, le flux de la trésorerie net annuel, le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres), le taux de versement des dividendes, la capacité des remboursements des emprunts (CAF/dettes financières).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>KOTLER Philp, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine, « Marketing management », 14 éditions, éd. Pearson éducation, Paris, 2012, p 526.

<sup>2</sup> MEIER.O, op.cit, p 170.

La mesure du risque passe par l'estimation de l'actif corrigé, c'est-à-dire, la valeur de revente de tous les actifs de l'entreprise, moins l'ensemble des dettes.<sup>1</sup>Aussi, dans une perspective de gestion des risques, il est important de vérifier la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. « La mesure du risque passe par l'estimation de l'actif corrigé, c'est-à-dire la valeur de revente de tous les actifs de l'entreprise, moins l'ensemble des dettes. »

### **3) Compétitivité technique :**

L'entreprise pour pouvoir être compétitive, doit posséder un potentiel de production et de recherche, adapté à l'évolution technologique. Ainsi, elle doit se préoccuper de disposer des ressources nécessaires pour suivre ladite évolution afin de pouvoir maintenir ses avantages, face à une concurrence en perpétuel développement. La compétitivité technique s'apprécie par les critères suivants : taux d'utilisation des capacités, degré d'automatisation, niveau de modernisation des procédés, degré de maturité des équipements, qualification technique de la main-d'œuvre, degré de standardisation de la production aux normes internationales, rythme de renouvellement des équipements, etc.

Par ailleurs, la capacité de recherche se mesure à travers notamment par : « les dépenses dans la recherche et développement R&D, (% du chiffre d'affaires), le nombre de chercheurs, le nombre de brevets déposés, les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle, le recours à de nouveaux matériels et matériaux, le niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux, la part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel de l'entreprise et le degré de formalisation de la gestion des projets innovants »<sup>2</sup>

### **4) Compétitivité humaine et sociale :**

La compétitivité humaine et sociale de l'entreprise s'évalue, par son degré d'attractivité vis-à-vis de personnel qualifié, à fort potentiel, à l'optimisation de leur rendement une fois recruté et à sa capacité à fidéliser ses ressources humaines. A cet égard, l'appréciation de la compétitivité se base sur trois variables : la variable attractivité, la variable productivité et la variable fidélité. En premier lieu, la variable attractivité, est notamment mesurée par l'image

---

<sup>1</sup>GHOMARI Souhila, « Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen 2015 », p 57.

<sup>2</sup>GHOMARI Souhila, Ibid.

de l'entreprise, la rémunération, l'intéressement du personnel, les avantages sociaux, le dialogue social, le niveau de qualification, la qualité de la formation, la gestion dynamique des emplois et des carrières, le développement de l'apprentissage, la politique de mobilité fonctionnelle, etc. En second lieu, la variable productivité, concerne la productivité par salarié, la flexibilité sociale, les rythmes et les conditions du travail, le dynamisme et la capacité d'initiative du personnel, l'ouverture à la mobilité, le climat général du milieu du travail, etc. ces indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des employés. Enfin, la compétitivité sociale ne se mesure pas seulement à l'aune de l'attractivité des profils intéressants et de leurs rendements, mais se manifeste également par la capacité de les préserver. Cet aspect peut se mesurer par le degré de satisfaction du personnel, le taux de rotation des effectifs, le degré d'implication et de participation des salariés, ainsi que leur adhésion aux valeurs de groupe, etc.

### **5) Compétitivité managériale :**

Ce type de compétitivité se mesure par la capacité du dirigeant à développer et à bien gérer son entreprise. Cela se manifeste à travers de divers éléments ayant trait à la compétence managériale tels, la capacité d'anticipation et de prévision, de coordination et de contrôle, la capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion), de communication interne et externe, la capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement, ou encore, la capacité à maîtriser et à gérer les conflits et les obstacles, etc.

## **02-01-03 – Facteurs de la compétitivité liée à l'environnement de l'entreprise.**

Traditionnellement, les approches économiques traitant de la compétitivité étaient concentrées sur les disponibilités et l'abondance des facteurs de l'entreprise et de produit (la main d'œuvre, capital, matières, énergie...). Aujourd'hui, la compétitivité est le résultat d'un ensemble des facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Ces facteurs extérieurs présentent les éléments et acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ils composent l'environnement de l'entreprise. Nous présentons dans cette sous-section les facteurs externes de la compétitivité liée à l'environnement.

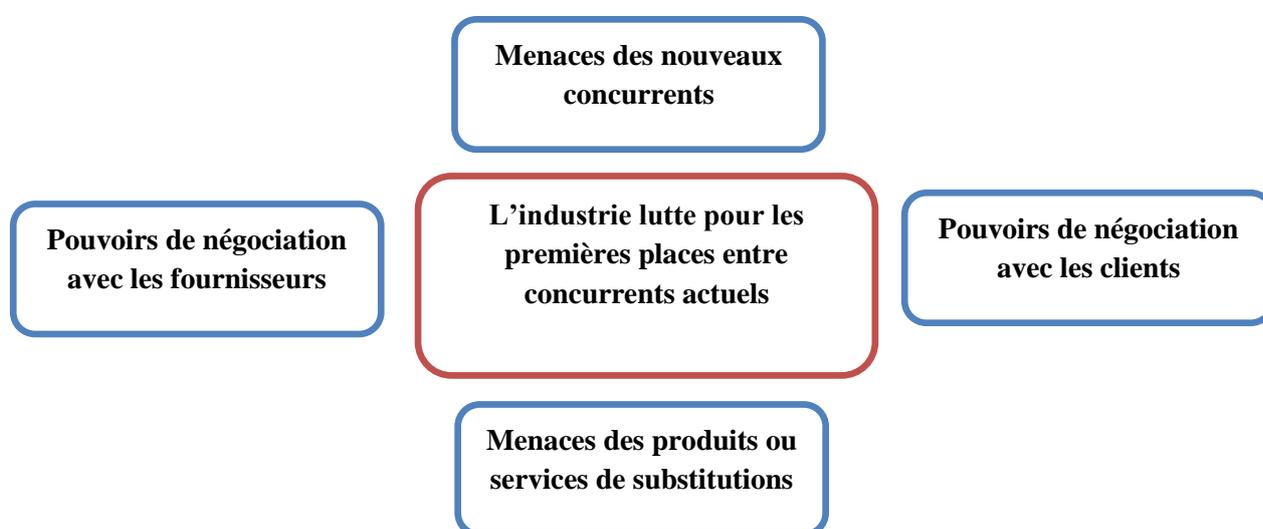
Les caractéristiques de l'environnement peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités. La description de ces caractéristiques donne l'occasion de mieux concevoir

les rapports existant entre l'entreprise et son environnement quoi que ce soit sa dimension ; microenvironnement ou macro-environnement.

### **1) Microenvironnement :**

Autrement dit, environnement spécifique, le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans un article de la *Harvard Business Review* en 1979. Élaboré par Michael Porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé sur l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise.

**Figure 21: Modèle des cinq forces de la concurrence.**



**Source : PORTER. M, article de la Harvard Business Review, 1979.**

Selon Porter, les configurations, la hiérarchie et la dynamique des cinq forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques ou les facteurs de position concurrentielles, qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment des entreprises en présence. La maîtrise de ces facteurs clés permet, aux entreprises, d'obtenir un avantage concurrentiel. Les cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services<sup>1</sup> :

- Le pouvoir de négociation des clients,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- La menace des produits ou services de substitution,

---

<sup>1</sup> EBOUMBOLA ESSANGA Blanche Émeline et MBALOUA Marcel, « Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville », *Revue Congolaise de Gestion* 2017/1 (Numéro 23), pages 85 à 11.

- La menace d'entrants potentiels sur le marché,
- L'intensité de la rivalité entre les concurrents,

### **1. Pouvoir de négociation des clients :**

L'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (délais de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grand des possibilités de négociation (exemple : la grande distribution).

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé (quand) :

- Ils sont peu nombreux ;
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- Le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- S'il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

### **2. Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présentant leurs conditions (en termes de coût ou de qualité). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- Ils sont concentrés et peu nombreux ;
- Les concurrents leurs clients) sont nombreux et dispersés ;
- Le coût de transfert (coût que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est fort ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

### **3. Menace des produits de substitution :**

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des entreprises en présence. Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix

est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur supérieure pour un prix égal ou à peine plus élevé, la menace est forte.

Face à un substitut menaçant, les firmes en présence peuvent envisager plusieurs actions : baisse des prix, augmentation de la valeur (ajout de fonctionnalité), abandon de l'offre actuelle et passage au substitut (si elles possèdent les ressources et compétences requises), abandon du marché.

#### **4. Menaces des nouveaux entrants :**

Les nouveaux concurrents apportent dans l'industrie ou ils pénètrent de nouvelles capacités de production, la volonté de conquérir de parts de marché et souvent des ressources substantielles. La gravité d'une menace d'entrée dépend des barrières existantes et des réactions auxquelles les nouveaux entrants peuvent s'attendre de la part des acteurs en place. Si les barrières à l'entrée sont élevées et qu'une vive riposte est à craindre de la part des concurrents solidement implantés, le risque ne sera pas très élevé. La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de ces barrières à l'entrée. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée. Il existe six grandes sources de barrières à l'entrée :

**1-1) Economie d'échelle :** Ces économies s'opposent à l'entrée de nouveaux acteurs en les obligeant soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût. Les économies d'échelles dans la production, la recherche,<sup>1</sup> le marketing et le service sont probablement les principales barrières à l'entrée dans le secteur industriel comme le secteur de gros ordinateurs (Xerox-GE).

**1-2) Différenciation :** Les marques dressent une barrière en obligeant les nouveaux concurrents à consentir de lourdes dépenses pour ébranler la fidélité des clients. La publicité, le service clients le fait d'être numéro un d'un secteur, les différences entre produits, voilà quelques-uns des facteurs qui favorisent l'identification des marques.

**1-3) Besoins de capitaux :** L'obligation d'investir d'importants moyens financiers crée une barrière à l'entrée, surtout si ces capitaux doivent être consacrés à des dépenses non récupérables sous forme de publicité de lancement ou de R&D. Il faut des capitaux pour financer non seulement les immobilisations mais aussi les comptes clients, les stocks et les pertes initiales.

---

<sup>1</sup> GRAHAM. F, « *Some Aspects of Protection Further Considered* », Quarterly Journal of Economics, vol. 37, pages 199-227.

**1-4) Désavantage de coût indépendant de la taille :** Les entreprises déjà en place disposent parfois d'avantages de coûts hors de portée de leur rivaux potentiels, quelle que soit leur taille et les économies d'échelle réalisables. Ces avantages peuvent provenir des effets de la courbe d'apprentissage, de technologies exclusives, de l'accès aux meilleures sources de matières premières, d'actifs acquis à des prix d'avant inflation, de subventions publiques ou d'emplacements favorables.

**1-5) L'accès aux canaux de distribution :** Un nouveau venu doit, bien entendu, assurer la distribution de ses produits ou services. Un nouveau produit alimentaire, par exemple, devra prendre la place d'un autre sur les rayonnages du supermarché via des rabais, des promotions, des actions commerciales intenses ou tout autre moyen. Évidemment, plus les canaux de distribution en gros ou au détail sont limités, et plus ils sont verrouillés par les acteurs en place, plus il sera difficile de pénétrer dans l'industrie concernée.

**1-6) L'intervention des pouvoirs publics :** L'état peut limiter, voire interdire, l'entrée dans certaines industries notamment en imposant la détention d'une licence ou en réduisant l'accès aux matières premières. Les industries réglementées comme le transport routier, la vente d'alcool au détail ou l'affrètement en sont des exemples notables ; plus subtiles sont les restrictions d'origine publique dans des domaines comme les aménagements immobiliers en montagne ou l'extraction charbonnière. L'état peut aussi jouer un rôle indirect important en influençant les barrières à l'entrée à l'aide de moyens comme les règles de sécurité ou les normes de pollution de l'air et de l'eau.

Bien que les pouvoirs publics (État, collectivités locales, agences de régularisation, organisations internationales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte lorsque l'État est interventionniste, et peut affecter chacune des cinq forces déjà citées. La politique et la législation conditionnent, en effet, la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché.

## **5. La rivalité intra-sectorielle :**

Il s'agit de la rivalité qui oppose les concurrents directs. Elle indique fondamentalement l'attrait du marché, ses perspectives de développement. Elle dépend de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprises, de la taille et de la diversité des concurrents, etc.

Dans le cadre d'une économie de marché caractérisée par le fait que les prix des produits sont fixés selon la loi de l'offre et de la demande, la concurrence pousse les entreprises à développer des stratégies fondées sur les prix avec la domination globale par les

coûts ou des stratégies de différenciation, procurant des avantages concurrentiels auprès des clients.

## **2) Macro-environnement :**

La méthode d'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal) permet d'analyser l'impact de l'environnement macro-économique sur l'entreprise.

**1. Environnement politique :** Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc. Climat politique; Accords internationaux (Libre-échange, OMC, KYOTO\*); Endettement de l'état, recherche déficit zéro ; Politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.) ; Politiques fiscales (impôts, taxes) ; Contrôles gouvernementaux.

**2. Environnement économique :** Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes » en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation. Si on vise le marché des « particuliers », on peut analyser des phénomènes tels que : Taux de chômage ; Croissance du travail autonome ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; Mode de consommation (accès au crédit, facilité de paiement). Si on vise plutôt les entreprises on peut analyser les éléments suivants : L'accès aux matières premières, aux ressources humaines qualifiées, et aux ressources financières ; L'impact des unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; Approvisionnement énergétique ; Nature de l'industrie (oligopole, monopole, libre concurrence) ; Conditions du marché

---

\* Kyoto est un accord international visant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

**3. Environnement socioculturelle :** Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Toyota France, Eurodisney) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. A titre d'exemple voila quelques variables de cet environnement: Comportement d'achat ;Tendances démographiques (vieillessement de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ;Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ;Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

**4. Environnement technologique :** Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique), Licence et brevets, Recherche et développement.

**5. Environnement écologique :** Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, Aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol), Infrastructure de

transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique, Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

**6. Environnement légal :** Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ,Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics, L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs. De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (Normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

## **Section 02-02 : Résistance des PME face à la concurrence.**

Actuellement, l'analyse de la compétitivité est considérée comme étant la préoccupation fondamentale des principaux organismes internationaux. Elle reflète pour la plupart, la capacité de l'entreprise à résister face à ses concurrents, la possession d'un avantage compétitif par rapport aux compétiteurs de son marché. Nous allons présenter dans cette section, les principaux éléments sur lesquels les entreprises se font face à la concurrence.

### **02-02-01 –Les terrains de l'affrontement concurrentiel.**

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation lutte pour sa survie pour être compétitive. Cependant, l'organisation doit développer sa flexibilité et améliorer des avantages concurrentiels par rapport aux autres concurrents. L'avantage concurrentiel et la compétitivité sont donc des notions associées.

L'avantage concurrentiel se considère étant une source de compétitivité. L'avantage concurrentiel d'une organisation est constitué d'un ensemble d'atouts qui lui permettent d'affronter la concurrence. Prenant la forme de facteurs clés de succès et de compétences

stratégiques, ces atouts peuvent être identifiés grâce à des outils théoriques tels que la chaîne de valeur développée par M. Porter et le *Benchmarking*.

Cette capacité à agir dans un environnement concurrentiel peut s'apprécier à différents niveaux, les deux principaux étant l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes.

Les entreprises en concurrence peuvent s'affronter sur différents terrains ; ces terrains correspondent à ce que Michael PORTER considère comme les grandes catégories de stratégie face à la concurrence. Il s'agit de : la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration de l'activité.

Les stratégies adaptées aux cinq forces de la concurrence (voir la section précédente) sont des démarches qui visent à surclasser les concurrents dans le secteur. La structure de certains secteurs permettra à toutes les firmes de réaliser des profits élevés, alors que dans d'autres secteurs, la réussite d'une des grandes catégories de stratégie peut être nécessaire pour qu'une firme obtienne juste des profits acceptables, en termes absolus.

### **I. La domination globale par les coûts :**

Traditionnellement, l'affrontement concurrentiel se situait au niveau des prix de vente pour les entreprises. Être compétitif c'était alors et surtout être capable de produire des biens et des services à un coût de revient tel que le prix de vente permette à l'entreprise de rentrer dans ses fonds. Pour ce, certaines entreprises ont adopté la stratégie de domination globale par les coûts de PORTER. En effet, pour cet auteur, lorsqu'une firme parvient à une situation de domination par les coûts, elle réalise des profits supérieurs à la moyenne du secteur. En outre, elle est à l'abri de l'agression de ses concurrents parce que la faiblesse relative de ses coûts signifie qu'elle peut continuer à faire des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans le conflit. Aussi, une situation favorable au niveau des coûts défend la firme contre les clients qui ne pourront exercer leur pouvoir pour amener l'entreprise à baisser ses prix jusqu'au niveau des concurrents les plus efficaces.

Toutefois, même si la compétitivité prix reste un impératif fondamental de gestion pour bon nombre d'entreprises, il ne conserve son caractère absolu que lorsque la concurrence porte sur des produits homogènes. En effet, il n'y a que dans cette optique que le prix peut influencer la décision d'achat, puisque l'acheteur n'aura aucune raison rationnelle d'éviter un producteur pour se procurer un article banalisé plus cher chez un autre producteur.

Cependant, dès lors qu'il existe une quelconque différenciation entre les produits, la compétitivité prix devient moins contraignante.

Lorsqu'une firme parvient à une situation où son coût est faible, elle obtient des profits supérieurs à la moyenne du secteur, malgré la vivacité des forces de la concurrence. Sa situation, dans le domaine des coûts, défend la firme contre les agressions de ses concurrents, parce que la faiblesse relative de ses coûts signifie qu'elle peut continuer à faire des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans le conflit. Une situation favorable au niveau des coûts défend la firme contre les clients puissants, parce que les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que pour baisser les prix jusqu'au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace. Un coût faible est une défense contre les fournisseurs puissants, parce qu'il accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses des coûts des facteurs de production.

L'obtention d'une position de domination globale au niveau des coûts exige souvent une forte part de marché relative ou d'autre avantage, tels qu'un accès favorable aux matières premières. La mise en œuvre d'une stratégie de faible coût peut nécessiter des investissements massifs, consacrés aux équipements les plus modernes, une politique de prix agressive et des pertes de démarrage, le temps de consolider la part de marché. Une part de marché élevée peut à son tour permettre des économies au niveau des achats, qui réduisent encore les coûts. Une fois atteinte, la situation de faible coût procure des marges élevées, qui peuvent être réinvesties en équipements neufs et en installations modernes, destinés à renforcer la domination obtenue au niveau des coûts. Ces réinvestissements peuvent très bien être une condition préalable pour assurer le maintien d'une situation de faible coût.<sup>1</sup>

## **II. La différenciation :**

La différenciation et la concentration sont également des stratégies de compétitivité qui permettent de connaître les aspects de la qualité privilégiés, proposer une meilleure conception du produit par rapport à ceux proposés par les concurrents, et d'innover de nouveaux produits. La différenciation offre à l'entreprise une possibilité d'atteindre ses objectifs liés à l'amélioration de la qualité, à accroître de la fidélité de la clientèle, à augmenter sa marge bénéficiaire et à pénétrer de segments rentables<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MICHAEL E. Porter : « choix stratégiques et concurrence », ECONOMICA, Paris, p 39.

<sup>2</sup> COLLIGNON Étienne, WISSLER Michel, « Qualité et Compétitivité des Entreprises -du diagnostic aux actions de progrès- », 2ème édition, éd ECONOMICA, Paris 1988, p 165.

Cette deuxième stratégie vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre bien des formes : une conception originale ou une image de marque ou même une forme technologique. Ces démarches peuvent prendre encore d'autres formes. Il faut souligner qu'une stratégie de différenciation ne permet pas à une firme de négliger les coûts, et une différenciation réussie est une stratégie viable pour obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Et aussi la différenciation met la firme à l'abri des agressions des concurrents, en raison de la fidélité des clients envers la marque et de la plus faible sensibilité à l'égard du prix qui en résulte. La différenciation assure les marges plus élevées, qui permettent de faire face au pouvoir des fournisseurs, et elle estompe sans aucun doute le pouvoir des clients, puisque les clients ne disposent pas d'articles comparables et sont en conséquence moins sensibles au prix. La différenciation peut parfois interdire la conquête d'une part de marché élevée, elle exige souvent un sentiment d'exclusivité, qui est incompatible avec une part de marché importante.

La différenciation est un ensemble des actions par lesquelles une entreprise s'efforce de s'approcher d'une situation de monopole en rendant ses produits différents de ceux offerts par ses concurrents directs (qualité, image de marque, apparence, ...). Différencier un produit ou un service vise à le rendre unique, sinon, à le démarquer des autres produits ou services de sa catégorie. La démarche de différenciation peut prendre diverses formes : conception ou présentation du produit, performance, etc. Dans ce cas, les caractéristiques objectives ou subjectives du produit empêchent la comparaison avec d'autres produits et peuvent amener les acheteurs à accepter un prix plus élevé.

En effet, comme le souligne PORTER, lorsque la différenciation est réussie, la firme peut obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. De plus c'est un moyen de fidéliser la clientèle et de faire face aux produits de remplacement.

Ainsi, avec la différenciation des produits, l'affrontement concurrentiel est déplacé sur le terrain du qualitatif. Pour cause, seul, le prix ne suffit plus pour conquérir de nouveaux clients. C'est pour cette raison, que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques du produit telles que ses caractéristiques d'usage (durabilité, confort, commodité, puissance, fiabilité), son statut social (prestige, séduction) ou son esthétique.

### **III. La concentration de l'activité :**

Si habituellement les entreprises s'affrontent sur le prix des produits ou sur leur « personnalisation », il arrive souvent que celles-ci se battent également pour un groupe de clients particuliers, pour un segment de la gamme des produits ou sur un marché géographique. Cet affrontement est à l'origine des stratégies de concentration.

Contrairement aux stratégies de domination globale et de différenciation qui visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble du secteur, la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière. C'est un concept qui repose sur l'idée que la cible stratégique de l'entreprise peut lui permettre d'être plus rentable que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois.

La dernière stratégie de base consiste à se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique. Comme la différenciation, la concentration peut prendre différentes formes. Alors la stratégie de domination par les coûts et de différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce à procurer un très bon service. Toutes les politiques fonctionnelles sont développées en ayant cet objectif en tête. Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. La firme qui concentre son activité peut aussi obtenir les profits supérieurs à la moyenne du secteur. La concentration de l'activité signifie que la firme est dans une situation de faible coûts par rapport à sa cible stratégique ou qu'elle est très différenciée. Ou les deux à la fois.

#### **02-02-02–Acquérir des avantages concurrentiels.**

Un avantage concurrentiel consiste en tout ce qui confère à une entreprise un avantage sur ses concurrents, l'aidant à attirer plus de clients et à accroître sa part de marché. Une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence.

Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.

Michael Porter a mis en évidence le concept de chaîne de valeur qui permet de déterminer quelles sont les activités d'une organisation qui dégagent le plus de valeur. Il s'agit de distinguer les activités principales, indispensables à la production des biens et services, et les activités de soutien. Porter met l'accent sur cinq activités principales:

- La logistique interne ;
- La production ;
- La logistique externe ;
- Le marketing ;
- Les services.

Ces activités reposent sur quatre fonctions support :

- L'infrastructure de l'organisation ;
- La gestion des ressources humaines ;
- Le développement technologique ;
- Les approvisionnements.

Après avoir distingué les activités indispensables et les activités accessoires, l'entreprise est en mesure d'éliminer le superflu et de se concentrer sur la mise en place d'options créatrices de valeur, telles que la sécurité, l'originalité du produit, etc. La chaîne de valeur est également très utile pour analyser la stratégie des concurrents car elle permet de révéler les sources de compétitivité des autres organisations.

Plus communément rencontrée, la définition de l'avantage concurrentiel est « ce qui permet à une entreprise de réaliser une performance supérieure à celle de ses concurrents ».

Précisons d'abord un peu la définition trop vague des deux termes suivants : performance et concurrents ;

- **Performance** : il ne peut s'agir de simple performance commerciale, conquête de clients qui peut se traduire par de lourdes pertes, mais de performance de rentabilité. Il ne peut pas non plus s'agir de performance exceptionnelle non significative. Pour traduire la

capacité de performance économique durable, le mieux est de parler de croissance. Nous retenons, donc, que l'avantage concurrentiel est ce qui permet à une entreprise de croître en tendance plus vite que ses concurrents.

- **Concurrents** : les définitions les plus courantes ajoutent « concurrents du même marché ou de la même industrie », postulant une stabilité des activités et du réseau de concurrents, ce qui s'observe de moins en moins. Pour tenir compte de la tendance à la diversification des activités et à la variabilité du réseau de concurrents nous adoptons la définition suivante de l'avantage concurrentiel « c'est ce qui permet à une entreprise de croître en tendance plus vite que ses concurrents initiaux ».

Un autre outil est le *Benchmarking*. Il consiste à observer les pratiques des concurrents qui sont considérés comme une référence dans leur domaine et à transposer ces pratiques, sans les copier, dans sa propre organisation (voir chapitre 01).

Précisant les liens entre avantage concurrentiel, capacités internes, et choix stratégique ; l'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic stratégique réalisé par l'organisation. Il est constitué d'atouts : les compétences stratégiques et les facteurs clés de succès ou facteurs clés de réussite. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage.

Des théoriciens ont mis en place des outils de gestion permettant de dégager rapidement les compétences stratégiques d'une organisation, et les facteurs clés de succès. Ces outils ont pour vocation d'aider les managers dans leur démarche.

- **Les compétences stratégiques** : ce sont les compétences qui dépendent des ressources humaines, c'est-à-dire de l'ensemble des connaissances et des savoir-faire des salariés, combinés au mieux. C'est la recherche permanente de la meilleure combinaison qui procure à l'organisation un avantage concurrentiel.
- **Les facteurs clés de succès** : ces facteurs permettent d'assurer la réussite d'une organisation. Ce sont des caractéristiques organisationnelles et technologiques liées à l'offre de l'organisation. Parmi les facteurs clés qu'on peut citer, il y a :
  - La diminution des coûts ;
  - L'image donnée par l'entreprise ;
  - Les technologies spécifiques utilisées ;

- Les capacités financières ;
- ... etc.

C'est assez connu que le consommateur est un « caméléon » dont les envies changent très rapidement. L'entreprise doit être à l'écoute de ses clients et leur proposer un produit adapté à leurs besoins. L'entreprise qui veut être la meilleure doit pouvoir anticiper ces changements. Pour cela, elle peut par exemple mettre en place un système de veille qui lui permettra de se tenir au courant avant les autres des tendances de consommation, des habitudes d'achat, ...etc.

A cet effet, elle peut proposer de nouveaux biens et services et attirer une nouvelle clientèle ou fidéliser la clientèle existante, le tout sans risquer de supporter un portefeuille de produits obsolètes. Les entreprises qui parviennent à imposer de nouveaux produits de grande consommation se focalisent sur ses points forts, rendent l'innovation difficile à copier et, par-là, très profitable.

L'entreprise peut aussi tirer avantage de son positionnement sur le marché. Elle peut ainsi évoluer sur un marché porteur où la demande comme la concurrence sont importantes et qui correspond à son métier de base. Elle trouve alors un avantage concurrentiel dans sa connaissance de la clientèle qu'elle sait fidéliser, ou encore dans sa maîtrise des coûts et des technologies qui lui permettant d'offrir un produit de qualité à un prix raisonnable.

Les avantages concurrentiels dépendent donc de l'offre de produits. Une bonne maîtrise du cycle de vie du produit est déterminante. La vie d'un produit se déroule en cinq phases :

- Le lancement durant lequel le produit est le plus fragile ;
- Le développement ou la croissance ;
- La maturité, phase où le produit est le plus rentable ;
- Et enfin, le déclin.

Dans ce cas, l'entreprise doit adapter sa stratégie en fonction de ce cycle et s'assurer qu'elle dispose bien de produits dans chaque phase. Les produits les plus rentables permettent de financer le lancement d'autres produits et l'abandon progressif de ceux qui sont en déclin, sans pour autant remettre en cause le portefeuille d'activités.

Enfin, l'entreprise peut également se développer sur des niches et des segments de marché délaissés par la plupart des concurrents qui ne les trouvent pas suffisamment rentables. Dans ce cas, l'entreprise décide de se spécialiser et elle devient leader sur ce marché, ce qui lui procure un avantage concurrentiel.

Pour établir et imposer la domination d'un nouveau produit grand public, les innovateurs les plus performants concentrent leur attention sur sept points<sup>1</sup>. Ensemble, ils contribuent à rendre l'innovation plus difficile à copier, d'où des profits plus importants et une croissance plus forte.

**1) La technologie et les brevets** : Les nouvelles technologies sont inégalables pour procurer aux acteurs des industries matures un avantage significatif sur le marché. Leur puissance vient de ce qu'elles donnent aux entreprises ; résoudre certains problèmes importants des clients, et répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, y compris ceux dont ils n'ont pas encore conscience. De telles innovations peuvent s'avérer d'une très grande valeur même si la nouveauté d'une technologie n'empêche pas qu'elle soit copiée par la concurrence, cela peut sensiblement retarder l'introduction d'imitations sur le marché.

Tout avantage technologique s'accompagne de la responsabilité de le préserver et défendre certaines innovations pour protéger l'image de l'entreprise.

**2) Les allégations spécifiques** : Dans le monde de la grande consommation, les allégations concernent souvent les bienfaits d'un produit qu'elles le demeurent assez longtemps. L'allégation constitue un point de différenciation durable puisque ça détient les brevets des technologies permettant de développer des procédés plus avancés que les procédés de fabrication traditionnels. Cela conduit à des études qui donnent une large place dans le marketing du produit et en conséquence les ventes grimpent.

C'est un avantage concurrentiel bien défendu qui sape un bénéfice initial important car les concurrents sont prompts à exploiter une allégation portant sur un ingrédient largement disponible.

**3) Les synonymies des ingrédients** : Cette synonymie avec un ingrédient actif peut devenir une précieuse plate-forme pour prendre pied dans des catégories adjacentes et peut permettre une multiplication du chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour des produits qui sont avant tout des matières premières, les ingrédients donnent un pouvoir sur les prix. Elles constituent aussi une barrière à l'entrée de concurrents et permet des économies d'échelle et des marges plus élevées, mais elles ne rencontraient pas les mêmes « correspondances » dans l'esprit des consommateurs.

**4) Les caractéristiques uniques de la marque** : Les marques fortes peuvent se bâtir une identité qui transcende les produits dans l'esprit des consommateurs. Quand il s'agit d'innovation, pareil positionnement peut servir de tremplin pour de nouvelles opportunités.

---

<sup>1</sup> KANDYBIN Alexander et SURBHEE Grover, « Un avantage concurrentiel durable », Dans L'Expansion Management Review, 2008/4 (N° 131), pages 82 à 89.

5) **L'expérience du produit:** Les grands produits possèdent une composante émotionnelle qui tisse un lien avec les consommateurs. Ils font partie de leur vie. Jouer sur cet aspect de la marque est encore un moyen d'accoler au produit une valeur difficile à copier. Complexe sur le plan logistique et souvent coûteux, ce type d'effort peut néanmoins se révéler très rentable si la marque est bonne.

6) **L'emballage:** Le conditionnement est souvent considéré comme une innovation accessoire. La vérité, toutefois, est qu'une nouvelle formulation est souvent facile à copier, alors qu'un emballage innovant peut mettre en valeur la technologie, souligner le caractère unique de la marque, améliorer la perception du produit, et finalement se révéler très difficile à imiter.

L'innovation dans le conditionnement entraîne souvent des modifications majeures dans le processus de fabrication, ce qui est un bon moyen de se protéger.

7) **Une intégration verticale efficace:** Il peut sembler étrange d'insister précisément sur l'intégration verticale comme source d'avantage difficilement copiable. C'est pourtant le cas de certaines entreprises; en un siècle d'innovations successives, l'entreprise peut pousser jusqu'à la perfection un procédé unique de transformation du produit.

## **02-02-03–Préserver et développer la position concurrentielle.**

Le concept de la position concurrentielle renvoie à l'analyse de la concurrence dans le secteur d'activité sous examen. La position concurrentielle est définie par la place occupée par l'entreprise sur le marché. Elle peut être repérée à travers des facteurs de position concurrentielle. Ainsi, la position concurrentielle peut être analysée quantitativement ou qualitativement<sup>1</sup>.

Quantitativement, la position concurrentielle permet de mesurer la performance commerciale d'une entreprise. Ainsi, dans le cadre de la construction de la matrice **BCG\***, la position concurrentielle de l'entreprise est mesurée par la **Part du Marché Relative (PMR)** de l'entreprise<sup>2</sup>. Par conséquent, elle est évaluée par rapport à son concurrent direct. Trois cas peuvent se présenter :

---

<sup>1</sup> EBOUMBOLA ESSANGA Blanche Émeline et MBALOULA Marcel, op.cit, pages 85 à 11.

\* La matrice BCG (The Boston Consulting Group) prend en compte le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise. Elle contient 4 catégories : vaches à lait (leader sur un marché mature), vedettes (leader sur un marché en croissance), dilemmes (challenger sur un marché en croissance) ou poids morts (challenger sur un marché en déclin). Les vaches à lait financent les vedettes et certains dilemmes d'aujourd'hui qui pourraient devenir les vaches à lait de demain.

<sup>2</sup>MARTINET. A-C, Management stratégique : organisation et politique, McGraw-Hill, 1984, p 93.

- **PMR  $\geq 1$**  : l'entreprise est leader où se partage le marché avec le concurrent direct de façon égale ;
- **PMR  $\leq 1$**  : l'entreprise est suiveuse ;
- **PMR = 1** : l'entreprise est positionnée que son concurrent direct sur le marché.

Contrairement à l'approche BCG, la position concurrentielle devient un facteur composite avec McKinsey<sup>1\*</sup>. Elle est définie comme étant la résultante des éléments suivants : la taille du marché, la part du marché, le taux de croissance du marché, la position technologique, les forces et les faiblesses, l'image et les ressources humaines.

Qualitativement, d'autres indicateurs nous renseignent sur la position concurrentielle :

- ✓ La notoriété qui exprime le degré de connaissance d'une marque par les consommateurs, elle peut être spontanée ou assistée ;
- ✓ L'image de marque qui représente l'ensemble des caractéristiques que le consommateur attribue aux produits ; cette image peut être bonne ou mauvaise ;
- ✓ Les facteurs de position concurrentielle.

La position concurrentielle d'entreprise est souvent étudiée à partir des facteurs qualitatifs définis par l'ODCE :

- les facteurs d'approvisionnement,
- les facteurs de production,
- les facteurs de commercialisation.

Michael PORTER (1982)<sup>2</sup>, analysant la problématique des « choix stratégiques et concurrence », montre que la position concurrentielle de l'entreprise se révèle, à travers les groupes stratégiques qui sont identifiés à travers des facteurs de distinction appelés dimensions des stratégies compétitives.

Selon le modèle de Michael Porter (1982) repose sur la construction du schéma des « cinq forces de Porter » que nous l'avant déjà aborder dans les sections précédentes. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie, contrairement à ce que stipule la théorie économique. En effet, au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout

---

<sup>1</sup> Martinet. A-C, op.cit, p 104.

<sup>\*</sup>McKinsey & Company est une société de conseil fondé à Chicago en 1926 par James Oscar McKinsey, un professeur renommé de l'université de Chicago.

<sup>2</sup> PORTER Michael, « Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », *Economica*, 1982.

intervenant économique susceptible de réduire la capacité des entreprises en présence, à générer du profit.

Par ailleurs, le modèle des 5 forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des entreprises à les maîtriser.

Les avantages concurrentiels prennent leur source dans la maîtrise des technologies, une offre adaptée à la clientèle, la maîtrise du cycle de vie des produits. Lorsque l'organisation a mis en évidence les points qu'elle doit développer afin de dégager un avantage concurrentiel sur son marché, elle doit ensuite maintenir cet avantage en adaptant une politique d'innovation active, une recherche de la qualité et la maîtrise des coûts.

- a) **L'innovation** : On a vu précédemment que la maîtrise des technologies est un facteur clé de succès. L'organisation, pour s'assurer de la paternité d'une technologie, n'a d'autres solutions que de mettre en place une politique d'innovation active. Elle n'est pas obligée d'inventer quelque chose de nouveau, elle peut se contenter d'améliorer un produit existant. De cette façon, elle différencie ses produits par rapport à ceux de la concurrence et bénéficie d'un monopole temporaire. L'innovation peut aussi aboutir à une diminution des coûts de production, permettant ainsi à l'organisation de proposer des prix plus faibles que ceux de la concurrence et donc d'augmenter ses parts de marché.
- b) **La qualité** : La qualité joue également un rôle important. Le consommateur est sensible au prix, mais aussi à la qualité des produits qu'il achète. Cette différenciation hors prix est déterminante pour les organisations. Elles peuvent rechercher la qualité totale, prônant la politique des sept zéros (zéro défaut, zéro retard, zéro papier, zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro mépris, zéro accident). Cette politique suppose que l'entreprise tout entière, à tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les fonctions, soit impliquée par la qualité, pas seulement la qualité du produit, mais aussi la qualité des opérateurs (motivation, formation, relations avec les clients et les fournisseurs, etc.), qualité du processus de production, qualité du travail effectué dans tous les services. Pour garantir la qualité aux consommateurs, l'organisation peut également recourir à des certifications auprès des organismes certificateurs accrédités.
- c) **La maîtrise des coûts** : Enfin, la maîtrise des coûts permet de maintenir un avantage concurrentiel. Le consommateur étant sensible aux prix, l'entreprise qui réussit à diminuer ses prix de vente devient plus compétitive que ses concurrents. La maîtrise des coûts au

niveau de la production, mais aussi de la commercialisation et des approvisionnements, est un moyen de diminuer les prix proposés aux consommateurs. La réalisation d'économies d'échelle et de synergies concourt également à cette maîtrise des coûts.

Enfin, selon Elie COHEN<sup>1</sup>, de nos jours la compétitivité tient aussi compte des conditions dans lesquelles l'entreprise assure sa production de biens ou de services en réponse à la demande. L'entreprise peut ainsi valoir d'autres arguments dans le jeu concurrentiel :

- ✓ Capacité d'adaptation à l'évolution de la demande en termes quantitatifs (accroissement ou diminution des volumes commandés) ou qualitatifs;
- ✓ Ponctualité des livraisons ;
- ✓ Homogénéité des produits ;
- ✓ Rigueur des contrôles de qualité ;
- ✓ Services annexes : formation des distributeurs, information pour le consommateur, service après-vente, etc.

La compétitivité est donc un impératif pour l'entreprise qui peut se manifester à différents niveaux : prix, qualité du produit, organisation et fonctionnement de l'entreprise, etc. Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit maîtriser les facteurs sur lesquels elle peut agir.

➤ **Les facteurs internes :**

Comme facteurs de compétitivité internes, (Sylvie COUSSERGUES, 2002) distingue les avantages concurrentiels liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages concurrentiels liés à la vente et ceux liés à la taille et à la croissance<sup>2</sup>.

**1) Les avantages concurrentiels liés à l'organisation :** Pour (Sylvie COUSSERGUES)<sup>3</sup>, « les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels ». On peut procurer un avantage concurrentiel par:

- ✓ Le statut juridique de l'entreprise ;
- ✓ La culture d'analyse des risques ;

---

<sup>1</sup> COHEN Elie, op.cit.

<sup>2</sup>GHISLAIN Christian, KAMGANG Tchoupe, « Le marketing comme facteur de compétitivité des Etablissements de Microfinance: Cas du Crédit Mutuel », Université Catholique d'Afrique Centrale - Maîtrise en Economie de Gestion, 2006.

<sup>3</sup> COUSSERGUES Sylvie, Gestion de la banque. Paris: 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2002, p 246.

- ✓ La flexibilité organisationnelle ;
- ✓ La qualité de l'organisation ;
- ✓ L'aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante.

On rejoint ici le talent entrepreneurial de Michael PORTER. En effet, pour cet auteur, l'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

- 2) **Les avantages concurrentiels liés à la production :** La réalisation d'avantages concurrentiels au niveau de la production se fait essentiellement à travers la minimisation des coûts.
- 3) **Les avantages concurrentiels liés à la vente :** Les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut s'approprier à ce niveau sont nombreux ; gestion de la relation client, image et réputation, et tout ce qui se rapporte au marketing et qui contribue à rendre l'entreprise plus compétitive.
- 4) **Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance :** La taille constitue selon (Sylvie COUSSERGUES, 2002) l'une des toutes premières sources d'avantage concurrentiel. D'une part, elle confère des avantages en terme de coûts liés aux économies d'échelle. D'autre part, la taille favorise aussi la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et donne une image de dynamisme et de réussite à prendre le contrôle d'un concurrent dangereux, notamment lorsque le marché est saturé.

➤ **Les facteurs externes :**

Même si les facteurs internes ont une grande importance, seuls, ils ne suffisent pas à déterminer la compétitivité d'une firme. Celle-ci peut aussi être conditionnée par l'environnement dans lequel il évolue. L'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit la firme constituent les facteurs externes, sources d'avantage concurrentiel.

- 1) **L'environnement socioculturel :** Quelle que soit la nature de ses activités, une firme ne doit pas ignorer les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle

veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir.

- 2) **L'environnement économique** : C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance.
- 3) **L'environnement politique et juridique** : C'est un autre déterminant de l'investissement pour les firmes. La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont des éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.
- 4) **Le réseau de relations** : La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.

## **Section 02-03 : la participation de l'Audit Qualité dans l'optimisation de la compétitivité de l'entreprise.**

Nous vivons dans un monde en changement permanent où la compétitivité économique est exacerbée. Il n'est pas de jour où l'on ne voit l'annonce d'un projet géant de fusion de l'entreprise de lancement de chantiers ambitieux ou d'émergence de nouvelles technologies, chaque homme, chaque entreprise, chaque état se trouvent confronté à un univers dont les mutations ne sont pas aisément identifiables. Cependant, l'entrée en compétitivité est possible à condition de transformer les contraintes de l'environnement en opportunité de développer le réseau inter industriel, et enfin combattre les déficits de performance. Pour se faire, les pratiques des audits qualité ont largement évolué et ont nécessité des efforts d'adaptation face à ce contexte économique et concurrentiel aujourd'hui bien complexe.

## **02-03-01– L’implication de l’Audit Qualité dans l’optimisation de compétitivité managériale et socio-humaine.**

L’audit qualité a pour objectif de réussir la démarche qualité dans une entreprise. On est donc face à l’enjeu économique concernant la performance économique et commerciale de l’entreprise et l’amélioration progressive des secteurs clés et le développement durable, et l’enjeu humain sur la motivation des acteurs et collaborateurs, du simple salarié au dirigeant en passant par les managers, vers un même objectif.

### **I. L’implication dans la gestion des compétences:**

Parmi les mauvaises idées reçues sur l’ISO 9001, « c’est une machine à créer des procédures qui tuent les initiatives et la responsabilisation de chacun » tandis que l’ISO 9001 n’a absolument pas cette vocation, les seules procédures à mettre en place sont celles qui ont une utilité reconnue par leurs utilisateurs<sup>1</sup>.

GOPAL et MIKE<sup>2</sup> soulignent que « la majorité des problèmes de la qualité au sein de l’organisation ne sont pas liées au contrôle du personnel ou l’individu mais plus de 80% de ces problèmes sont causés par la façon dont la compagnie est organisée et manager ».

Les qualitiens de nouvelle génération, autrement dit les qualitiens 2.0<sup>3</sup>, intègrent dorénavant, dans leur mission, la satisfaction et l’expérience client, le développement durable, et/ou la responsabilité sociétale, l’innovation, les risques, soit un mix de compétences techniques nécessaires pour faire face à l’ensemble de ces thématiques.

L’organisation d’une entreprise est l’organisation du travail, tels la répartition des tâches, des outils adaptés, partager les charges de travail. Une mobilisation permanente de tout le personnel doit être mise en œuvre pour améliorer la satisfaction des clients et des utilisateurs, l’efficacité du fonctionnement, et la pertinence de la cohérence des objectifs de l’organisation. La norme (ISO 9001 : 2015, p. 06) expose dans la clause **7.1.2** que : « L’organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu’à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus ».

---

<sup>1</sup>PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, p 16.

<sup>2</sup> GOPAL. K. KANJI, MIKE Asher, op.cit, p 05.

<sup>3</sup> VILLALONGA Christophe, « Devenez manager qualité 2.0 ! pensez autrement, se comporter différemment, Agir durablement », Afnor, France, 2013.

Figure 22: Le manager qualité de demain



Source : BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, p 104.

#### A. Disposer des bonnes compétences :

Le comportement de l'homme au travail et loin d'être aisément contrôlable, la complexité de cette tâche pour les managers justifier le recours à la technique d'audit. Les visites d'auditeur au terrain incitent le personnel à développer et maîtriser leurs compétences et connaissances.

La démarche qualité exige l'implication du personnel dans l'amélioration continue du système de management de la qualité ce qui pousse les dirigeants à choisir les bonnes compétences<sup>1</sup> et les personnes pertinentes pour chaque poste ou fonction et à invoquer des formations nécessaires pour optimiser leurs connaissances et développer les performances des travailleurs. Dans ce cas l'audit les aide à fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques des ressources humaines en évaluent l'efficacité et améliorer la prise de décision.

L'intervention d'audit permet à l'entreprise aussi une juste représentation de son image sociale et à engager dans un processus de changement qui visent l'épanouissement des personnels et la cohérence des groupes en situation et contexte de travail, ainsi qu'analyser et évaluer les problèmes et les risques sociaux afin d'orienter les stratégies sociales vers le plein fonctionnement. Il permet donc à :

- Éviter de créer des difficultés au travail ;
- Développer le savoir-faire et la productivité ;

<sup>1</sup> MOLHO Denis, FERNANDEZ-POISSON Dominique, op.cit, pp 28-29.

- Mise au point de la discipline chez les salariés ;
- Prévenir d'éventuelles difficultés au sein de l'entreprise.

De plus, une évaluation des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises par des métiers en évolution permanente s'avèrent nécessaires pour l'entreprise, afin d'orienter ses actions vers l'amélioration de la productivité et gagner ce faisant, des parts de marché.

### **B. Impliquer et motiver son personnel :**

MARGERAND. J, GILLET-GOINARD. Florence<sup>1</sup>, soulignent que pour aider les managers à s'engager dans la démarche qualité il faudra s'assurer que la direction a défini le positionnement des managers et que les managers sont reconnus.

La démarche qualité exige l'implication du personnel<sup>2</sup> dans l'amélioration continue du système de management de la qualité ce qui pousse à :

#### **✓ Privilégier les caractéristiques de personnel :**

- Les caractéristiques externes : statut d'emploi, salaire, plan de carrière, environnement de travail.
- Les caractéristiques internes : autonomie, responsabilité, caractère apprenant du travail, connaissance des objectifs, charge de travail...

#### **✓ S'appuyer sur des critères techniques du travail de chaque employé:**

- Choisir les priorités qui offrent les marges de progrès potentiel les plus fortes ou en fonction de la nature du risque et de son impact.
- Choisir les plus faciles à objectiver, à mesurer et à piloter.
- Éviter de « cumuler » et viser la cohérence plutôt que l'exhaustivité.

#### **✓ Évaluer le personnel :**

C'est aux responsables de l'entreprise de juger le taux d'absentéisme et le taux de stress « moyen », et la dégradation de la qualité des travailleurs sont significatifs et si cela exige une action.

### **C. Créer un environnement de travail pertinent :**

Aucune entreprise n'échappe au problème que pose la gestion des ressources humaines. La gestion de personnel est l'un des enjeux majeurs des entreprises souhaitant de créer un

---

<sup>1</sup> MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, op.cit, Paris 2006, p 171.

<sup>2</sup> BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, pages 18 au 20.

environnement de travail propice lié à la santé du collaborateur, à son engagement et à son implication, à son intérêt, son droit à l'erreur, et son autonomie.

Une démarche qualité aide à organiser le travail, en conséquence développer la créativité, et améliorer l'engagement et la motivation professionnelle. L'audit qualité aide les managers à concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, à créer un milieu de travail sain, attractif et productif, et à éviter de créer des conditions de souffrance au travail, et développer la qualité de l'environnement de travail (physique, technique, organisationnel, relationnel...), qui permet d'accroître le bien-être et la productivité des salariés et de les fidéliser et améliorer les conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...).

## **II. L'implication dans l'amélioration de la qualité de l'organisation :**

De nombreuses idées négatives reçues circulent sur l'ISO 9001 comme : par exemple « L'ISO 9001 standardise tout et impose un mode d'organisation unique qui ne correspond pas forcément aux réalités de notre entreprises ». Alors que c'est faux, l'ISO 9001 est un cadre général qui définit un certain nombre d'axes orientés vers la satisfaction du client dans une logique d'amélioration continue<sup>1</sup>.

Bien évidemment, la qualité interne concerne l'organisation de l'entreprise. Elle regroupe les méthodes pour améliorer la production, les conditions de travail et le management d'une entreprise.

Toutes les entreprises travaillent autour de la qualité dans des contextes où la qualité du produit ou service, l'initiative et l'engagement sont à la source de la compétitivité. Elles veulent produire un produit ou un service de qualité et qui réponde à la demande et aux besoins des consommateurs. Que ce soit pour la vente de produit ou de service, la qualité est omniprésente, la gestion de la qualité concerne aussi bien l'organisation que la production.

Dans une organisation, l'impact des pratiques managériales du responsable peut être décisif sur la performance de son activité commerciale. Les rapports d'audit qualité aide les responsables à améliorer et maîtriser l'organisation de l'entreprise. Elle est tangible dans la qualité de gouvernance, dans le choix du référentiel, dans le pilotage des processus, et dans la gestion des risques.

---

<sup>1</sup>PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, p 16.

## **1) Gouvernance adaptée :**

Des managers enthousiastes font des collaborateurs motivés et des clients satisfaits ; c'est une évidence. Les managers de proximité ou première ligne de management ont aussi le rôle essentiel de prêter une oreille attentive aux informations que les professionnels du terrain souhaitent faire remonter. Aussi, constituent-ils un maillon clé dans le processus de communication à travers les réunions en « one to one », les points informels<sup>1</sup>.

La qualité de la gouvernance permet de faire les bons choix stratégiques pour demain. Pour éviter d'être livrée à elle-même et de commettre des erreurs flagrantes, l'audit qualité peut jouer ce rôle d'accompagnement dans le pilotage à court et à long terme. De même qu'un administrateur indépendant qui s'intégrerait dans l'instance de gouvernance.

Le système de management de la qualité est un outil important en ce qu'il oriente l'attention des dirigeants et des cadres vers l'amélioration et leur permet de mesurer le succès des efforts déployés dans la gestion de l'entreprise.

## **2) Choisir son référentiel :**

Un référentiel sert de guide pour la construction et la vérification d'un système. C'est un modèle d'exigences qu'il faut bien le choisir pour bien conduire son projet et reconnaître sa performance.

Le choix d'un référentiel dépend également de l'image que l'on veut donner et à qui. Il est indispensable de choisir un référentiel adapté à son contexte, à son organisation et aux développements futurs pour être reconnue sur son secteur comme un acteur de tout premier ordre et de travailler en toute confiance et transparence avec ses partenaires distributeurs, et pour apporter aussi de la confiance aux clients en garantissant un certain nombre de faits établis et contrôlés régulièrement.

Les rapports d'audit qualité aident à faire le choix du référentiel pertinent. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise, c'est de choisir son référentiel parmi les référentiels existants ou créer son propre référentiel. Cela se fait pertinent par rapport :

- Aux ambitions et à la situation actuelle de l'entreprise ;
- Aux exigences de ses clients ;
- A sa capacité financière ;
- A la volonté et aux objectifs de la Direction.

---

<sup>1</sup> MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, op.cit, p 168.

### **3) Piloter les processus :**

Les activités bien coordonnées conduisent à des résolutions aux problèmes récurrents. Depuis l'an 2000, on assiste à une transformation des exigences de certification ; la philosophie du management de la qualité des processus et la satisfaction du client à tout prix.

L'utilisation de l'approche processus pour les audits internes est très efficace pour comprendre et piloter des processus en interaction comme un système. Cela contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme et conduit aux résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées<sup>1</sup>. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables<sup>2</sup>.

### **4) La gestion des risques :**

Le risque est une menace dont la concrétisation est aléatoire ou incertaine et qui se traduit par des dégâts majeurs et non atteintes des objectifs. Il déséquilibre le système. Les entreprises les plus performantes ne se contentent pas seulement d'améliorer leur gestion des risques, elles utilisent cette fonction pour se forger un avantage compétitif, en l'intégrant à l'ensemble des processus décisionnels et en l'incluant dans la planification stratégique pour évaluer sciemment le rapport bénéfice risque des prises de position du management.

L'approche d'audit par les risques permet aux entreprises de détecter et évoluer les risques et les classer selon le degré de la gravité bien qu'étudier les opportunités. Les entreprises disposent désormais d'une vision plus claire des avantages et inconvénients potentiels. Ainsi, les dirigeants sont mieux préparés pour élaborer des plans d'urgence permettant de réagir avec efficacité lorsqu'un risque se concrétise.

## **III. L'adaptation aux changements réglementaires et normatifs :**

Les audits qualité ont été conçus pas seulement pour satisfaire les exigences normatives mais aussi pour satisfaire les exigences réglementaires.

---

<sup>1</sup> ISO 9001 :2015, op.cit, p vi.

<sup>2</sup> ISO 9001 : 2015, op.cit, p vii.

Il ne faut pas confondre réglementation et normalisation. La réglementation relève des pouvoirs publics. Elle est l'expression d'une loi, d'un règlement et son application est imposée. En revanche, l'application des normes est volontaire.

Les normes traduisent l'engagement des entreprises de satisfaire un niveau de qualité et de sécurité reconnu et approuvé. Elles peuvent venir en appui de la réglementation en étant citées comme documents de référence, voire comme moyen de présomption de conformité.

Face à l'évolution des structures commerciales et des besoins de la clientèle, il est nécessaire d'appréhender et de comprendre les comportements d'achats des consommateurs pour mieux répondre à leurs attentes, anticiper leurs besoins et optimiser la qualité des services ou aménagements existants et futurs.

Dans le territoire national, les transactions commerciales sont soumises à des lois intérieures, que les organisations doivent les respecter. Les buts de ces instructions sont principalement la protection du consommateur et les droits des entreprises dans une concurrence honnête.

En ce qui concerne le régalement international, les entreprises doivent faire face aux diverses lois de transactions mondiales et aux exigences des organisations internationales. Le concept d'accès aux marchés pour les marchandises recouvre à l'OMC les conditions ainsi que les mesures tarifaires et non tarifaires convenues par les Membres pour l'admission de produits spécifiques sur leurs marchés. Les engagements tarifaires visant les marchandises figurent dans les listes de concessions des pays concernant les marchandises.

Par le biais de ces listes, les Membres s'engagent à ne pas appliquer de droits de douane supérieurs aux taux indiqués qui sont « consolidés ». Les mesures non tarifaires sont traitées dans des accords spécifiques de l'OMC.

Les Membres s'efforcent d'améliorer constamment l'accès aux marchés dans le cadre du programme de travail ordinaire de l'OMC et de négociations telles que celles qui ont été lancées en novembre 2001 lors de la Conférence ministérielle de Doha.

La libéralisation des économies favorise le développement de la normalisation qui est de plus en plus reconnue dans le commerce mondial. La normalisation internationale vise à assurer une concurrence loyale et à mettre en place des références communes reconnues d'un pays à l'autre. Ces normes s'avèrent donc indispensables pour le bon déroulement des échanges internationaux.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) vise à harmoniser les normes à l'échelle mondiale. Élaborée dans le cadre d'un consensus mondial, la normalisation internationale contribue à la rationalisation des échanges internationaux.

L'ISO joue un rôle important dans le développement de la normalisation dans le monde. Depuis sa création en 1947, l'ISO a publié plus de 19.500 normes internationales reconnues dans un très grand nombre de pays et dans presque tous les domaines technologiques et économiques (sauf pour le secteur électrotechnique pour lequel les normes sont élaborées par la Commission électronique internationale (CEI) et le secteur des télécommunications, qui dépend de l'Union internationale des télécommunications (UIT)). Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie.

En fonction du marché auquel l'entreprise se destine, la réponse normative ne sera pas la même. Si l'entreprise se destine exclusivement à des marchés internationaux, Elle a intérêt à s'intéresser aux normes internationales qui existent sur le sujet. Si elle vise un marché strictement régional, elle a intérêt à connaître le contexte réglementaire régional dans lequel elle évolue.

La collection des normes contribue à faciliter la circulation des produits aux marchés mondiaux. Il n'y a pas de cadre réglementaire équivalent au niveau mondial, même si l'Organisation mondiale du commerce (OMC), dans le cadre de son accord OTC (obstacle technico-commerce), recommande l'utilisation des normes internationales quand elles existent.

L'entreprise ne peut pas ignorer l'existence de la réglementation et le fait que celle-ci fasse référence aux normes comme l'un des moyens de présomption de conformité aux exigences essentielles des directives. D'autant plus que des normes sont reprises dans les collections nationales. Par ailleurs, et toujours dans le cadre de la réglementation, les produits conformes à des normes imposées ou à des normes reconnues dans un pays ciblé peuvent être exportés dans le cadre d'un contrat.

PARIS. F et GANDY. J-M<sup>1</sup>, abordent les principaux objectifs de la démarche qualité dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, pages 24-26.

**Tableau 05: Grille pour définir les motivations premières de la démarche qualité.**

Famille d'objectifs	Liste d'objectifs
<b>Objectifs commerciaux :</b> Maintenir ou augmenter le chiffre d'affaire, maintenir ou améliorer les marges via la satisfaction client.	Nous donner une image globale de maîtrise de la qualité. Conserver nos clients actuels.
	Augmenter nos chances d'être retenus lors des appels d'offre publics.
	Rassurer nos partenaires ; banques, fournisseurs, prescripteurs, etc.
	Anticiper l'avenir
<b>Objectifs de rationalisation de l'organisation :</b> Eviter les coûts inutiles, les pertes de temps, améliorer les performances, etc.	Limiter les rebuts et les ratés.
	Limiter les tâches non directement productives.
	Faciliter l'accomplissement des tâches par les collaborateurs.
	Améliorer l'efficacité et l'efficience globale de l'entreprise.
<b>Objectifs de prévention des risques :</b> Limiter les aléas et leur impact	Prévention des risques commerciaux (perte de clients, concurrence, etc...)
	Prévention des risques techniques et matériels (pannes et casse, incendie, etc...)
	Prévention des risques humains (accidents du travail, turn-over, etc...)
	Prévention des risques juridiques (non-respect de la réglementation etc...)
	Prévention des risques financiers (impayés, indemnisation, etc...)
<b>Objectifs de rentabilité :</b> Pérenniser l'entreprise.	Amélioration des marges.
	Diminution des coûts de non-qualité.
<b>Objectifs de Management et de motivation de l'équipe :</b> Renforcer la productivité, développer un cadre propice à l'épanouissement de chacun, etc...	Amélioration de la cohésion entre les équipes.
	Progression de l'implication de chacun dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

Source : PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, p 26.

## **02-03-02–L’implication de l’Audit Qualité dans l’optimisation de la compétitivité technique et financière.**

L'audit a pour objectif d'augmenter les revenus de l'entreprise, que ce soit par une gestion plus efficace des ressources ou en augmentant et fidélisant la clientèle. Pour y réussir l'entreprise doit piloter ses activités.

### **I. Le suivi des évolutions des résultats financiers :**

L'audit aide à la réussite financière et la pérennité de l'entreprise. En effet, ces derniers dépendent de la qualité des produits et services. Les entreprises en mesure de livrer des produits et/ou services de qualité sont moins vulnérables à une guerre des prix où a toute autre action promotionnelle des concurrents.

Dans ce cas, la compétitivité est perçue sous l'angle de ceux qui mettent le marché en accusation, comme la disponibilité de crédit pour investir, la surveillance de la variation aux taux de change, et la maîtrise des coûts utilisés.

#### **1) Discipline et fondamentaux financiers :**

Parfois il y a des managers qui pensent que « L'ISO 9001 n'est pas une garantie de qualité quand on voit les résultats dans certaines entreprises »<sup>1</sup>. Il est vrai que l'arbre ne doit pas cacher la forêt et il est évident que certaines entreprises ne méritent pas le maintien de leur certification. Elles sont focalisées par les apparences d'une démarche qualité et ne pas sur son fond et son esprit. Pour garantir des résultats financiers sur et considérables, les entreprises sont appelées à être plus performantes financièrement.

Le processus financier est un processus à part entière faisant partie des processus essentiels dans le système de management de l'entreprise. L'ISO 9001 est pour but aussi de prévenir sur les risques financiers. Ainsi, prendre les précautions face aux changements en taux de change par exemple. En effet, une variation des taux de change d'une monnaie par rapport à une monnaie étrangère peut affecter la compétitivité des produits, les rendant plus ou moins chers pour les acheteurs étrangers selon que le pays dévalue ou réévalue sa monnaie. De même, une variation positive ou négative des cours de change peut affecter le prix des importations de

---

<sup>1</sup>PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, p 18.

matières premières, affectant de la sorte le coût de revient des produits finaux. L'audit veille à la vérification de ces changements et au suivi des impayés, des indemnisations...

En conséquence, une structure financière solide et des réserves de trésorerie sont autant de filets de sécurité caractéristiques des entreprises performantes. Plus rassurantes, ces entreprises ont la capacité à recourir plus facilement au crédit pour investir ou encore pour innover ce qui lui offre des avantages importants.

## **2) La maîtrise des coûts :**

Encore des idées obscures sur la norme ISO 9001 disant que « L'ISO 9001 ça coûte cher à mettre en place et gérer »<sup>1</sup>. Il est vrai qu'une certification est une facture à payer et certains managers pensent que la qualité ne peut être obtenue qu'à travers des coûts considérables mais Philip CROSBY affirme que « la qualité c'est gratuit. La qualité ne coûte rien mais ce qui coûte, c'est l'absence de la qualité. C'est-à-dire toutes les activités qui ont pour conséquences que les choses ne sont pas faites comme il faut du 1<sup>er</sup> coup »<sup>2</sup>.

Nombreuses sont, toutefois, les entreprises qui ne mesurent toujours pas ce que leur coûte la non-qualité, or, un produit défectueux ou non conforme à son office peut atteindre jusqu'à 20% de son chiffre d'affaire.<sup>3</sup> Ce taux est essentiellement lié à quatre (04) principaux éléments :

- Coût de prévention : les frais d'anticipation les causes ou éliminer les défauts.
- Coût de l'appréciation : les dépenses d'évaluation de niveaux de qualité atteinte.

Cependant, déterminer les coûts internes à l'entreprise est une démarche importante dans l'approche commerciale, pour fixer les prix de vente, comme dans l'approche financière pour avoir une gestion saine et sereine. L'audit aide à identifier les coûts utilisés dans le cadre de l'administration d'une entreprise (coûts d'achat, coûts de production, coûts de revient, coûts salariaux ...) qui sont pour la plupart des indicateurs composés d'un ensemble de charges liées à l'activité de l'entreprise sans oublier l'importance de la sécurité d'approvisionnement et la maîtrise de la consommation des énergies comme l'approvisionnement en électricité, en gaz naturel... pour satisfaire de façon continue la demande à ces énergies.

---

<sup>1</sup>PARIS Frédéric, GANDY Jean Marc, op.cit, p 17.

<sup>2</sup>MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, op.cit, p 172.

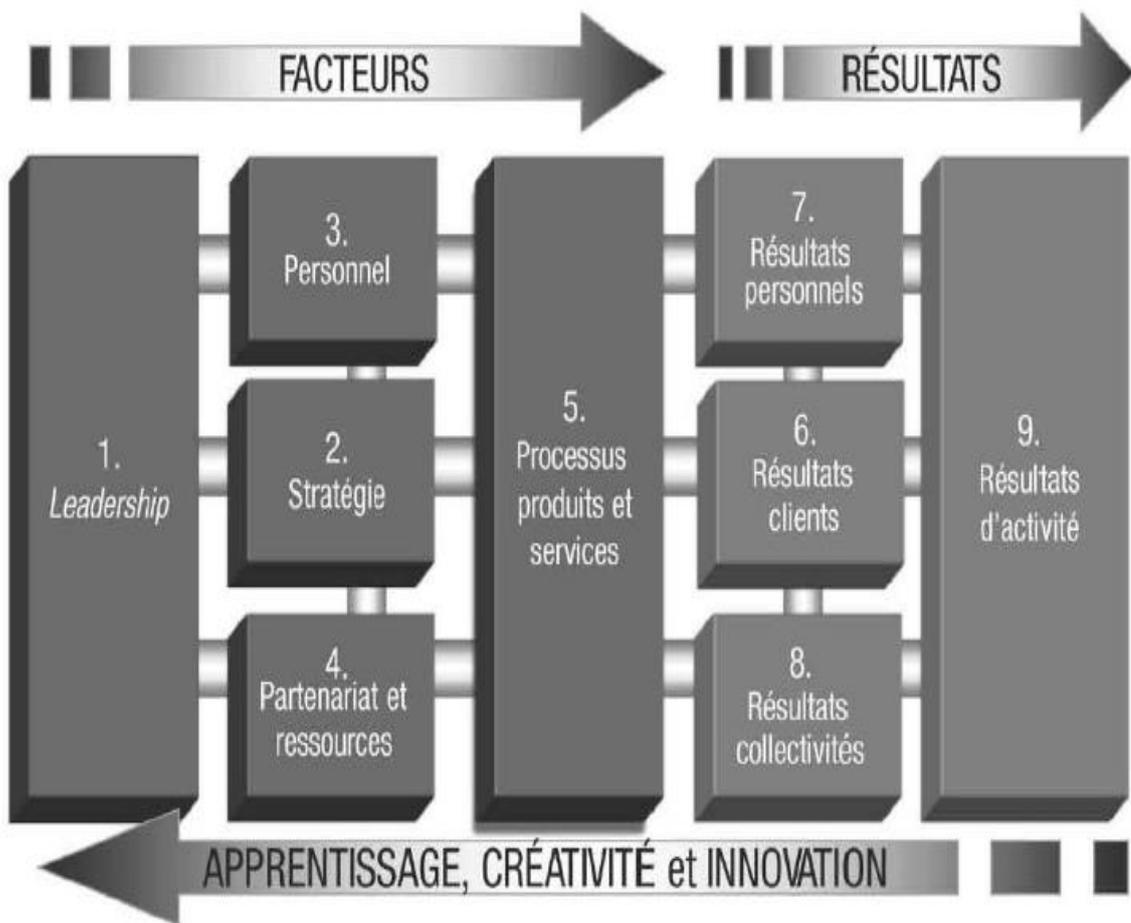
<sup>3</sup>BELKASSEM Zerfa, « La compétitivité des entreprises algériennes : Approche par la normalisation et le Management Qualité, Une étude comparative », thèse de Magister en Stratégie, Université d'Oran, 2014, p 84.

## II. La veille sur la rénovation:

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

La complémentarité s'impose donc, entre les approches qualité et l'ISO 9001. Toutefois, l'optimum serait que les organismes puissent développer un système de management de la qualité en conformité avec la norme ISO 9001 pour aller vers les attendus, visant l'excellence à l'aide du modèle EFQM (voir figure 23 ci-dessus). Cela illustre bien la notion de passer vers l'excellence<sup>1</sup>.

Figure 23: La passerelle vers l'excellence.



Source : BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, p 108.

<sup>1</sup> BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, op.cit, p 113.

La mettre en disposition de ces équipements demande un suivi régulier de son fonctionnement et de la mise à jour. La démarche qualité aide à mieux gérer le processus de recherche et développement ce qui conduit à :

- ✓ Conception de l'architecture du système : créer l'architecture physique et fonctionnelle, le modèle de produit, les spécifications connexes et les exigences dérivées.
- ✓ Développement détaillé : définir complètement la conception du produit de façon à respecter les exigences et à assurer une documentation suffisante pour la fabrication.
- ✓ Vérification et validation : vérifier, par des moyens numériques ou physiques, que les conceptions sont conformes aux exigences de performance, en remontant des composants vers les assemblages, puis les systèmes et enfin les produits.
- ✓ Conception et génération de variantes : définir et gérer plusieurs configurations produit pour répondre aux besoins spécifiques d'un client, d'un pays ou d'un marché, et proposer des alternatives et des améliorations de conception.

## **02-03-03– L'implication de l'audit qualité dans l'optimisation de la compétitivité commerciale.**

L'audit qualité participe ainsi dans la satisfaction des exigences internes et externes de l'entreprise tout en cherchant à atteindre les attentes des clients et des parties intéressées. Comme nous l'avons déjà étudié dans la première partie, le rôle le plus connu de l'audit qualité est bien la veille à la conformité des produits et services aux exigences normatives et réglementaire. La conformité reste toujours un point primordial pour obtenir une compétitivité commerciale.

### **I. L'implication dans la gestion de la conformité des produits :**

La réglementation est au cœur des préoccupations des entreprises peu importe son domaine. Gérer la conformité d'un produit à la réglementation c'est déterminer les obligations réglementaires du produit, évaluer la preuve de la conformité, communiquer les résultats aux parties concernées en interne et transmettre la preuve de la conformité aux clients et organismes de réglementation.

La qualité pour un consommateur est le synonyme de satisfaction. Face à des consommateurs de plus en plus attentifs aux caractéristiques qui composent les produits qu'ils achètent, consomment ou utilisent au quotidien, il est nécessaire que le producteur ou le

distributeur s'adapte aux critères des consommateurs. C'est au producteur de connaître leurs habitudes de choix des produits.

De nombreux éléments subjectifs peuvent influencer la perception de la qualité. Une entreprise doit donc comprendre quels sont les indicateurs sur lesquels les clients se fondent pour évaluer et juger la qualité d'un produit<sup>1</sup>.

Le plan de surveillance des fabrications doit être très rigoureux, sur chaque étape du processus :

- Réception des matières premières ;
- Démarrage série ;
- Suivi série ;
- Départ en sous-traitance ;
- Retour de sous-traitance ;
- Libération finale.

Parmi les techniques de qualité à utiliser, on retrouve la méthode de 5S, PDCA, AMDEC, qualité totale, Six Sigma...

Le critère majoritaire de qualité pour les consommateurs reste le goût, suivi du prix. L'apparence et la durée de conservation viennent après, suivi du respect de l'environnement et de l'atout santé. Enfin, la présence d'un label, la proximité de la production et le conditionnement (packaging\*) sont cités en dernier.<sup>2</sup>

Aujourd'hui des équipes métiers du service réglementaire ont besoin d'optimiser le suivi qualité et assurer la conformité réglementaire.

### **1) L'audit optimise le suivi qualité :**

La qualité est un critère primordial pour les consommateurs, mais à leurs yeux il n'est pas toujours facile de reconnaître un « bon produit » car la qualité ne se voit pas forcément.

- Les caractéristiques de recherche : ce sont les critères de choix visibles avant l'achat,

---

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin, Delphine MANCEAU, op.cit, p 156.

\* Technique d'emballage qui soigne la présentation dans une perspective publicitaire.

<sup>2</sup>LENDREVIE Jacques et LEVY Julien, « MERCATOR -Tout le marketing à l'ère numérique- », 11ème édition, Dunod, Paris, 2014, p 526.

- Les caractéristiques d'expérience : ce sont les critères que l'on connaît une fois qu'on y a essayé.
- Les caractéristiques de confiance : ce sont les critères qu'il n'est pas possible de connaître, même en y ayant d'expérience. Ce sont relié à l'effet bénéfique du produit.

Les consommateurs veulent donc de la qualité et malheureusement un tiers d'entre eux affirment notamment ne pas être satisfaits du même produit. En revanche, les producteurs souhaitent bien sûr satisfaire les consommateurs, puisque c'est ainsi que la consommation de leurs produits pourrait repartir à la hausse.

Mais ce n'est pas si simple car « du champ à l'assiette », les intermédiaires sont souvent nombreux, et le consommateur n'est pas le seul à imposer son choix. Les marges de manœuvre pour l'amélioration des produits ne sont pas larges...

Gérer des tests produits, gérer des non-conformités, gérer des réclamations, gérer les alertes sanitaires, rend nécessaire un suivi de la qualité et l'analyse des impacts.

L'audit qualité veille à :

- **Respecter le cahier des charges** : le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- **Maintenir la conformité** : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- **Mesurer la satisfaction implicite** : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- **Mesurer la satisfaction économique** : le consommateur doit en avoir pour son argent car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) et ça présente une anomalie. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart détecté par l'audit ou déviation par rapport à ce qui était attendu et ça présente un risque à gérer. Lorsque le produit n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Tandis que la non-qualité représente globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité

voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. L'audit qualité permet de rendre compte du coût de la non-qualité.

## **2) Etiquetage :**

Aujourd'hui, l'étiquetage des produits devient un réel enjeu. L'image d'une entreprise dépend notamment de la confiance que va allouer le consommateur à la marque. Et cela passe en grande partie par l'étiquetage du produit. Le consommateur cherche à distinguer les discours marketing des preuves tangibles, il veut davantage de transparence et de traçabilité dans sa consommation ou utilisations des produits.

En réalité l'étiquetage n'est que la face émergée de l'iceberg de la conformité réglementaire, mais de nombreux paramètres doivent être pris en compte et doivent être maîtrisés tels que :

- La récupération des données sources auprès des fournisseurs (liste d'ingrédients des matières premières, valeurs nutritionnelles, etc.)
- L'application de la réglementation en vigueur sur les informations qualité,
- La gestion des différentes langues affichées sur le packaging,
- Respect de la charte graphique
- Les enjeux du service réglementaire

Cependant, l'audit veille à la mise des produits sur le marché en respectant les dispositions du règlement et du code de la santé concernant, notamment, leur composition, leur étiquetage et la déclaration à l'autorité compétente.

## **3) Sécurité du produit :**

De plus, ces dernières années, les réglementations et les normes n'ont cessé de se renforcer. C'est pourquoi il est devenu indispensable pour les entreprises de pouvoir gérer et suivre efficacement toutes les données liées aux produits pendant leur cycle de vie depuis la production jusqu'à la commercialisation du produit pour les consommateurs finaux.

Les producteurs ou distributeurs doivent mettre sur le marché des produits répondant à l'obligation générale de sécurité. Ils doivent fournir au consommateur les informations utiles

pour évaluer les risques inhérents à un produit et prendre des mesures pour éviter ces risques (retrait des produits du marché, mise en garde des consommateurs etc.).

De même que pour l'étiquetage, les fabricants et distributeurs sont confrontés aux réglementations et normes de sécurité et de conformité des produits industriels ou de grande consommation (textiles, cuirs, jouets, puériculture, électroménager, meubles etc.).

Dans n'importe quel secteur, il est nécessaire de garantir l'hygiène et assurer la santé et la sécurité des consommateurs.

Il est nécessaire de tenir compte des contraintes réglementaires en utilisant certain nombre de substances, des additifs (colorants, conservateurs, antioxydants, édulcorants...), les auxiliaires technologiques, et prendre en compte la classification des substances et mélanges classés cancérogènes, mutagènes ou toxiques, des valeurs limites autorisées de métaux lourds.

Des experts accompagnent des professionnels sur les thématiques liées aux normes et réglementations des produits, la sécurité des produits, que ce soit pour innover, initier des démarches de certification, répondre à des appels d'offres ou simplement engager une concertation avec les autorités de contrôle lors d'un litige, évitant ainsi toute atteinte à l'image de marque de l'entreprise concernée, de mettre en œuvre une procédure de rappel lourde et coûteuse ou d'avoir à supporter un préjudice financier conséquent.

#### **4) Pallier tout dysfonctionnement :**

A l'heure actuelle, l'évaluation des risques et la réduction des incertitudes constituent des défis majeurs du management. Les dysfonctionnements engendrent des coûts considérables pour l'entreprise. Les résultats des défauts de fabrication, cause de réparation, de retraitement ou rebute de pièces, exploitent un temps supplémentaire et ça entraîne une chute de productivité. Prenant en compte aussi, les dysfonctionnements externes qui érodent la part des marchés et les profits. Ce sont des dysfonctionnements les plus coûteux pour l'entreprise. Découvrir les défauts après la vente des produits engendre des prestations supplémentaires pour satisfaire le client, ou parfois même des frais de justice en cas de litiges ou plus grave encore, parfois ça provoque l'intervention des associations de consommateur, et ça affecte négativement l'image de l'entreprise.

Identifier les dysfonctionnements et déterminer les défaillances et les non-conformités, sont aussi des objectifs de la mission d'audit qualité. Il s'agit de préciser de façon concrète les

différents points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs et de s'assurer les éléments suivants dans le domaine audité:

- La sécurité des actifs de l'entreprise ;
- La fiabilité des informations produites ;
- Le respect des règles et directives ;
- L'optimisation des ressources disponibles.

L'identification des dysfonctionnements de toutes sortes (opérationnel, financier, environnemental...) que les organisations peuvent rencontrer, est un élément important de l'audit, et plus l'auditeur consacrerait son temps à la réalisation de l'audit et plus la probabilité de déceler des dysfonctionnements serait élevée.

L'auditeur détecte les points de contrôle dont le risque est potentiel sans se livrer à aucun test, ni validation de procédures de contrôle. Il s'agit essentiellement de savoir où se situent ces dysfonctionnements et non de les analyser dans le détail de leurs conséquences. Il regardera simplement s'il y a une documentation adéquate et si les enregistrements se déroulent dans la régularité. Le questionnaire étant le moyen le plus utilisé par l'auditeur, du découpage et de l'identification des risques ressortent ses grandes lignes.

Ces dysfonctionnements qui revêtent un niveau d'importance et de gravité différent méritent que l'on s'y attarde à nouveau et doivent donc en toute hypothèse être résolus, suivis, et pris en compte en permanence par les organisations.

## **II. Mesurer la qualité des prestataires :**

Il n'est pas obligé d'évaluer tous les prestataires externes de l'entreprise, seulement ceux qui sont stratégiques c'est à dire avec un réel impact sur les prestations réalisées pour les clients. Selon les références aux paragraphes 8.4 ISO 9001:2015: Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes, une bonne maîtrise des prestataires externes est caractérisée par une série d'actions à accomplir.

La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend, l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais...).

L'entreprise doit définir et gérer les exigences, transposer les souhaits des clients en exigences, objectifs et contraintes classés par priorité, tout en établissant une traçabilité bidirectionnelle entre les exigences, les documents d'analyse, les conceptions de produits, les nomenclatures et les données de vérification.

Analyser les performances et retour d'information incite à améliorer sans cesse les produits et optimiser les prestations grâce à l'analyse des statistiques.

Les praticiens ont transcrit la qualité en formule mathématique. Elle peut ainsi être mesurée par l'expression :  $Q = P / A$

Q la qualité, P la performance ou les résultats, et A les attentes du client. Si  $Q = 1$ , les attentes du client ont été honorées et le client est totalement satisfait. Il s'agit là, d'une situation idéale.

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de produit proposé. Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

L'audit qualité aide la direction de l'entreprise à classer et décider la continuité de collaboration avec les prestataires:

- 1. La sélection des prestataires externes:** Cette sélection est une base de jugement commune qui doit être basée sur les mêmes critères de prestation appliqués chez les concurrents, comme le prix, le délai contractuel de garantie.....
- 2. La méthode et le degré de maîtrise appliqués au prestataire:** Il faut mettre en accord avec le prestataire sur:
  - ✓ La méthode de maîtrise: Selon le risque encouru, du simple bon de commande pour l'achat d'un matériel dont les caractéristiques sont disponibles sur catalogue à l'audit fournisseur.

- ✓ Les savoirs, compétences, aptitudes de leurs équipes: Si les équipes doivent posséder des diplômes, habilitations ou formations, et si le client est lui-même un prestataire qui évolue dans des secteurs à risque ou exerce une profession règlementée, le travail demandé devra être précisé.
- ✓ La définition claire des rôles, responsabilités et modalités de validation: La collaboration sur le terrain exige des modalités précisées antérieurement (par contrat ou lors d'une réunion de lancement par exemple).

**3. L'évaluation des fournisseurs** : Tout comme pour la sélection, l'évaluation doit se baser sur des critères définis à l'avance. Par exemple, Le temps de réaction en cas de sollicitation ou Le nombre de remarques ou non-conformité chantier. Certains fournisseurs critiques ne peuvent pas être évincés, c'est le cas lorsque le fournisseur est le seul à proposer un type de produit ou si c'est votre client qui vous l'impose. Même dans ce cas, établir une notation sur critères aidera à lui faire un feedback objectif.

**4. La traçabilité des dysfonctionnements et le traitement des non-conformités**: Les dysfonctionnements sont à l'origine des coûts cachés, ils présentent des anomalies qui empêchent l'organisation de réaliser ses objectifs et qui entraînent des gaspillages.

Les équipes font parfois face à des dysfonctionnements, qui freinent la performance de l'organisation et qui impactent la qualité de leur travail, ce qui provoque une augmentation du risque d'erreurs et de mal-être au travail, et menace la cohésion d'équipe par des conflits au travail ou le manque de communication.

Cela provoque une baisse générale d'efficacité et de qualité ce qui peut nuire à la satisfaction des clients et à la réputation de la structure.

L'audit aide à détecter ces dysfonctionnements et produire des recommandations en s'appuyant sur des leviers d'action. Il aide à mettre en place les solutions pour éclaircir et qualifier les causes repérées de non-conformité, et proposer des remèdes permettant d'agir sur ces causes et de mettre fin durablement aux dysfonctionnements. En outre, il est nécessaire de garder la liste des dysfonctionnements et non-conformités imputables aux prestataires et cela pour plusieurs raisons:

- \* Assurer une traçabilité précise des événements pour les acteurs en charge de la résolution des non-conformités fournisseurs ;
- \* Être en capacité lors de la réunion de fin de mission de lui exposer en toute objectivité l'ensemble des points sur lesquels l'entreprise souhaite qu'il s'améliore ;

- \* Avoir des éléments factuels pour faire le point en revue de direction ou au moment de décider de la sélection des prestataires pour l'année à venir.

### **III. L'amélioration des relations clients/fournisseurs:**

Une entreprise doit protéger l'ensemble des activités lui offrant des avantages concurrentiels et maîtriser les canaux de transaction. Que ça soit des canaux de communication ou de distribution, ce sont des moyens, des personnes et lieux de contact grâce auxquels une entreprise peut délivrer son offre, ses produits et/ou services à ses clients cibles.

#### **1) Maîtriser son processus logistique, commerciale, marketing :**

La qualité dite externe est la réponse aux attentes des clients. L'audit qualité est pour but d'améliorer la qualité externe, plusieurs méthodes sont à la disposition de l'entreprise, à savoir les sondages, les contrôles qualité ...

Gérer la chaîne de logistique cible principalement :

- ✓ Les composants et les fournisseurs : permettre la sélection, la création et l'incorporation efficaces d'articles et de fournisseurs préférés durant le processus de développement de produit.
- ✓ Le processus de fabrication : définir et gérer les processus de fabrication mis en œuvre pour fabriquer des pièces, assembler le produit final et procéder à l'inspection.
- ✓ Externalisation de la conception et de la fabrication : sous-traiter la conception d'un système matériel/logiciel, sous-système ou composant, ou les services de conception.

Au-delà du prix, la qualité des produits et des prestations qui les accompagnent, constituent de véritables critères de différenciation concurrentielle. Les grands donneurs d'ordre ont des exigences de qualité et de performance grandissantes vis-à-vis de leurs fournisseurs. De même, les clients ont des exigences croissantes en matière de qualité mais aussi de services; le développement des outils de communication (internet, forums...) et les techniques de marketing les poussent à faire jouer la concurrence.

## **2) Attirer et fidéliser les clients :**

Comme nous l'avons déjà cité auparavant, la qualité des produits et des services est une arme stratégique pour l'entreprise face à ses clients. La qualité externe se mesure par la satisfaction des clients ayant consommé le produit ou le service vendu par l'entreprise. Assurer la qualité externe est vital pour une entreprise. Cela permet de :

- ✓ Fidéliser la clientèle,
- ✓ Être compétitif face à la concurrence,
- ✓ De dominer le marché sur lequel elle agit.

L'entreprise compte alors sur leur propre clientèle pour donner une image positive auprès d'autres prospects. Les entreprises qui offrent des produits/services d'une qualité supérieure bénéficient d'une fidélité accrue de la clientèle, ce qui contribue à la hausse de bénéfices.

Afin de mesurer la qualité du produit/service réellement fournie par leurs employés aux consommateurs, de plus en plus d'entreprises font appel au client mystère. C'est un enquêteur professionnel qui se met en situation réelle de conseil et d'achat. Il observe et analyse les différentes séquences pour identifier les points forts et points à améliorer de la réalité de la prestation du produit servi au client final.

Il existe une relation très étroite entre la qualité reconnue d'un produit/service et la fidélisation de la clientèle à ce produit et ou service. Autrement dit, le client restera d'autant plus fidèle à un produit/service vendu que ce dernier sera d'une qualité irréprochable.

Pour fédérer une communauté autour de sa marque, l'entreprise doit comprendre les exigences de ses clients. Ceux qui les inspirent, ceux qui leur permettent d'évoluer dans leur envie et de les aider à passer à l'acte d'achat. Sans oublier le service après-vente afin d'assurer une bonne relation tout au long du processus.

En effet, fidéliser sa clientèle<sup>1</sup> c'est lui garantir un fond permanent de ventes, un chiffre d'affaires prédéterminé. Dans l'espoir de fidéliser sa clientèle, les entreprises proposent souvent un « plus » à leurs clients par rapport aux produits/prestations annoncées (cadeau par exemple...). Ce phénomène de surprise devient un outil de fidélisation et permet de se différencier de la concurrence.

L'audit qualité a pour objectif de garantir le respect d'engagements qu'une entreprise prend vis-à-vis de ses clients. La certification est un signe de qualité et argument de

---

<sup>1</sup> Voir MOLHO Denis, FERNANDEZ-POISSON Dominique, op.cit, p 16.

différenciation par rapport aux concurrents qui constitue un élément central de la stratégie de fidélisation.

### **3) Se comparer à ses concurrents :**

Le but de cette comparaison permet de savoir comment l'entreprise se situe et étant de déterminer les critères sur lesquels l'entreprise n'a pas besoin d'investir car ceux-là sont mieux satisfaits que d'autres, un travail d'amélioration est nécessaire pour arriver à l'optimum.

L'objectif étant non pas de s'aligner sur ses concurrents mais de les dépasser. Pour cela, il faut se comparer aux meilleurs, s'inspirer de leurs idées, leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Le *Benchmarking* est une analyse comparative qui consiste à identifier, comprendre et adapter des pratiques et des processus afin d'aider son organisation à améliorer ses performances.

L'audit aide autant les managers à connaître les points forts/points faibles, ce qui leur permet d'avoir plus d'idées et de suggestions pour proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence. Sans oublier que la notion de différence peut être très variable puisque, d'une part, elle dépend de la manière dont les clients perçoivent une offre par rapport aux offres des concurrents et, d'autre part, de la manière dont on présente l'offre en question.

### **4) Attirer de nouveaux marchés et marchés ciblés :**

La mondialisation économique et la déréglementation des échanges impactent intensivement la concurrence des entreprises. On trouve des concurrents dominants aux marchés. D'un côté, ils viennent des pays développés qui livrent une concurrence type hors prix en termes de qualité et de contenu technologique. D'un autre côté, les concurrents des pays émergents qui baissent les prix, grâce essentiellement à la faiblesse des coûts de la main d'œuvre conjuguées à une productivité très élevée.

L'enjeu aujourd'hui n'est plus seulement de réduire les coûts, les délais et les stocks, mais aussi d'adapter en permanence l'organisation afin qu'elle réponde, par sa réactivité et sa flexibilité, aux évolutions de plus en plus rapides des technologies et des marchés.

Une entreprise qui cherche à favoriser la concurrence doit d'abord protéger celle qui existe. Utiliser les normes ISO est un outil de pénétration des marchés et non pas une contrainte. Une entreprise qui veut exporter et se différencier sur le marché, à tendance à être

en conformité avec les normes, cela lui permettra d'atteindre ses objectifs. Si les produits sont conformes aux normes, ce sont de nouveaux marchés qui s'offrent à l'entreprise.

Par ailleurs, une entreprise peut s'investir dans le champ de la normalisation pour anticiper les futures exigences de son marché, valoriser et protéger ses pratiques, produits ou services. Quand une entreprise participe directement au développement des normes, elle se dote en effet d'un puissant levier pour orienter le marché en faveur des pratiques qu'elle juge préférables et quand elle applique les normes, l'entreprise améliore sa performance, accroît la confiance de ses clients et augmente ainsi ses parts de marché.

### **5) Valoriser l'image de l'entreprise :**

Etre reconnu et maîtriser son image c'est faire reconnaître sa performance et s'engager par le biais de différents outils. Cela nécessite de :

- Savoir comment l'entreprise est perçue non seulement par ses clients actuels mais aussi par d'éventuels prospects ;
- Se comparer à d'éventuels concurrents et de se différencier ;
- Bien choisir son référentiel;
- Maîtriser sa communication.

Outre que l'entreprise libère une bonne image sur sa marque grâce à la différenciation, ça lui permet aussi de créer un environnement propice pour l'innovation. La notion de la qualité est implicite dans tous les domaines où se trouve la capacité à innover, la création de la valeur ajoutée et le partage entre protagonistes, tout en respectant l'environnement.

Précédemment, nous avons abordé la participation de l'audit dans le développement des compétences de l'entreprise. L'audit qualité aide ainsi l'entreprise à connaître sa capacité à investir et à placer la confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour innover et acquérir une efficacité et une qualité durable. L'ouverture de l'innovation est souvent préférable au contrôle, elle doit être proposée par un sous-traitant que si celle-ci est crédible et fiable.

### **6) La maîtrise des coûts :**

Un coût est composé d'un ensemble de charges relatives à l'entreprise et son activité. Qualité, coûts, délai, constituent trois contraintes interdépendantes. La qualité implique la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux. D'après (Nassima TERFAYA, 2004) la qualité est un état d'esprit, il se gère au quotidien. C'est une manière d'être et une

façon d'agir. L'entreprise en tant qu'organisme, replace la qualité et le produit dans une perspective de stratégie.

La détermination des coûts peut paraître complexe mais c'est une étape très importante afin de fixer le prix de vente le plus adéquat. L'entreprise gère les coûts de la qualité, en planifiant, prévoir et simuler systématiquement les conceptions afin de veiller au respect des objectifs de fiabilité et de coût tout au long du cycle de vie.

Dominer par les coûts est une stratégie de compétitivité, elle permet de tracer les aspects de la qualité privilégies Conformité (absence de défauts, de dysfonctionnement ...) à moindre coût, d'innover les procédés et d'atteindre les objectifs liés à l'amélioration de la qualité avec des coûts de production faibles.

Les entreprises cherchent en permanence à gagner des gains en proposant un produit ou un service de qualité pour satisfaire les consommateurs tout en optimisant les coûts de production. L'amplification de la diffusion des démarches qualité dans les entreprises est très utile pour rationaliser les dépenses des entreprises.

### ***Conclusion Première Partie :***

Le concept de « compétitivité » est l'un des nouveaux paradigmes du développement économique. Une simple recherche donne une vision sur la compétitivité comme une capacité d'un secteur économique, d'un territoire (pays, bassin économique...), d'une entreprise, à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence. La compétitivité s'évalue au travers de la dynamique des parts de marché et résulte de la capacité à être compétitif sur les prix, et à proposer régulièrement des nouveaux produits.

Les entreprises sont face à un défi de l'adaptation aux différents changements socio-économiques et le souci de compétitivité occupe une position centrale. La qualité doit permettre de renforcer la confiance des utilisateurs, de fidéliser des clients, de valoriser le savoir-faire des industriels, d'améliorer les relations des donneurs d'ordre et sous-traitants, de supprimer les coûts inutiles et par conséquent de valoriser les performances économiques globales de l'entreprise. Une mise en place d'actions qualité au sein de l'entreprise améliore son organisation interne, son adaptation à son environnement et aux évolutions réglementaires et commerciales, et optimise sa compétitivité.

Faire réaliser un audit périodiquement permet non seulement de savoir gérer la qualité interne, l'organisation de l'entreprise et la qualité externe en répondant aux attentes des clients, mais également de se situer par rapports aux concurrents. Pour cette raison, toute entreprise dont les activités veulent s'inscrire dans la durée doit intégrer ces notions dans son vécu quotidien.

En effet, les résultats d'audit peuvent fournir des éléments d'entrée pour l'aspect analytique de la planification des activités, et peuvent contribuer à l'identification des opportunités et des menaces. Aussi, la mission d'audit, n'est pas qu'un moyen de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation de performance en matière de qualité mais aussi un outil qui participe à l'efficacité du système de management et sa conformité aux exigences réglementaires et normatives ce qui assure une amélioration continue et une performance durable de l'entreprise, ainsi qu'une résistance face aux obstacles de l'environnement internes et externes afin de renforcer la position compétitive vis-à-vis des autres adversaires.

# **Deuxième partie**

## **Cadre Pratique**

---

**Optimiser la compétitivité des PME algériennes à travers l'Audit Qualité.**

### ***Introduction Deuxième Partie :***

Depuis 2014, l'Algérie vu ses revenus pétroliers chuter de plus de la moitié et aujourd'hui, la diversification de l'économie est devenue une nécessité. Le pays dispose un tissu industrialisé très important, sauf que ce dernier manque de développement, modernisation et de compétitivité. Et pourtant, le pays a les moyens matériels et immatériels nécessaires pour en faire une possibilité.

La transition de l'économie administrée vers l'économie de marché en Algérie perçue comme une alternative à la relance des investissements et l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base. Dans ce cadre économique fragile, le secteur privé algérien commence à évoluer et les PME devaient se préparer pour affronter des nouveaux enjeux de progression et de faire face aux menaces de la concurrence et le phénomène de mondialisation.

Dans nos jours, il est admis par tous que l'investissement dans la Qualité participe activement au développement des innovations, à la création d'emploi et à la renaissance des entreprises existantes notamment dans un contexte de mondialisation.

Cette deuxième partie contient deux chapitres qui présentent le côté pratique de notre thèse. Nous allons montrer dans le premier chapitre un aperçu sur les PME et le développement des PME algériennes, alors que le dernier chapitre contient une étude exploratoire sur le domaine de la qualité et la compétitivité en Algérie. Ensuite, nous allons présenter notre étude empirique statistique pour décrire à quel point l'audit qualité participe-t-il dans la promotion des facteurs de la compétitivité des PME en Algérie.

A la fin de cette partie, nous allons exposer les résultats et synthèse de la recherche empirique sans omettre de proposer certaines recommandations.

## **Chapitre 03 : Réalité des PME en Algérie.**

---

### **Préambule:**

Par souci de clarté, nous voyons utile d'initier cette partie par le présent chapitre qui va présenter, en premier temps, le cadre conceptuel des PME et leur importance dans le développement économique et ensuite nous allons aborder précisément le sujet des PME algériennes.

## **Section 03-01 : Les PME et l'affrontement du développement.**

L'intérêt croissant des différentes économies pour augmenter et promouvoir la participation des entreprises dans l'économie nationale et le commerce international, rend nécessaire une renaissance de la recherche sur la performance des entreprises, en particulier des petites et moyennes entreprises.

### **03-01-01–Définition et caractéristiques des PME.**

Les PME jouent un rôle primordial dans le système socio-économique. Elles constituent un pas dans l'industrialisation et la dépoliarisation des activités économiques. Il n'est pas facile de donner une définition claire et générale de la PME. Cependant, la plupart des définitions sont basées sur des critères quantitatifs ou parfois sur des critères qualitatifs.

La définition de la PME selon Larousse<sup>1</sup>, en termes quantitatifs, c'est l'entreprise employant entre 20 et 250 salariés, dans laquelle le chef d'entreprise assume personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci. Cette définition a pour objectif de faire bénéficier le promoteur qui s'y conforme, des avantages qui sont offerts à la création de ce type d'entreprise.

Outre, P.A.JULIEN propose cette définition « les PME sont des déférentes non seulement à cause de leurs caractères holistique dans leurs fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéités qui fait qu'il est difficile de parler de la même façon des petites et moyennes entreprises ,ou de celles manufacturières vis-à-vis de celles des services ou encore de celles banales vis-à-vis de celles très technologiques »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup><https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/PME/80765>.

<sup>2</sup> JULIEN. P-A et MOREL. B, « la belle entreprise, la revanche des PME en France et au Québec », Montréal, boréal, 1986.

En vertu de l'article cinq (Art. 5) de la loi algérienne de finance janvier 2017<sup>1</sup>, La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services. C'est celle qui, d'une part, occupe de, une (01) à deux-cent-cinquante (250) personnes, et d'autre part, a un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas quatre (04) Milliards de Dinars Algériens. Le capital social de la PME ne doit pas être détenu à 25% et plus par 1 ou plusieurs autres entreprises dont la taille ne correspond pas à la définition de la PME.

Les PME existent en Algérie depuis la période coloniale, ou ces entreprises avaient un rôle secondaire comme annexe aux grandes sociétés coloniales. Néanmoins la PME algérienne est née dans sa majorité après l'indépendance, elle n'a évolué que très lentement sans disposer d'une infrastructure et d'une superstructure adaptée ni d'une expérience historique acquise.

Quel que soit son statut juridique, en Algérie la PME est définie<sup>2</sup>, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services employant une à deux-cents cinquante personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux milliards de dinars, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars, et dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME. Selon la loi algérienne<sup>3</sup>, les PME sont classées en les moyennes entreprises employant 50 à 250 personnes avec un chiffre d'affaires de 400 millions à 4 milliards de dinars, ou dont le totale du bilan annuel est compris entre 200 et un milliard de dinars. Tandis que les petites entreprises sont définies comme entreprises employant 10 à 49 personnes, que le chiffre d'affaires n'excède pas 400 millions de dinars ou dont le totale du bilan annuel n'excède pas 200 millions de dinars. On distingue aussi les très petites entreprises (TPE, ou microentreprises) qui sont des entreprises employant de un à neuf (09) personnes et qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 40 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 20 millions de dinars.

Au titre de cette définition de la PME, quel que soit son statut juridique, il est entendu par:

- ✓ **Personnes employées:** Le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année.

---

<sup>1</sup> Journal Officiel de la République Algérienne N°02, du 12 Rabie Ethani 1438, 11 Janvier 2017, Chapitre 2 ; De la définition de la Petite et Moyenne Entreprise, art5, p 05.

<sup>2</sup> Article 05 du journal officiel N°02 du 11 Janvier 2017. Lien : <https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2017-02-orientation-developpement-pme.pdf>

<sup>3</sup> Article 08, 09, 10 du même journal officiel.

Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité de Travail-Année. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

- ✓ **Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires :** ou pour le total du bilan sont ceux afférents au dernier exercice clôturés de douze mois.
- ✓ **Respect des critères d'indépendance:** L'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

Autrement, LIABES Djillali voyait que la définition des PME/PMI algériennes doit prendre en charge des aspects beaucoup plus complexes et qui sont relatifs (en gros) aux types de machines et à l'organisation du travail qu'imposent ces machines, aux modes de gestion et de prise de décision, à la structure des qualifications et aux relations entreprise/marché local du travail, au marché de l'entreprise, c'est-à-dire les besoins que satisfait la PMI d'une façon générale<sup>1</sup>.

La PME est donc définie, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services caractérisée par :

- L'utilisation de machines moins complexes ;
- Une organisation du travail et la structure des qualifications maîtrisable ;
- Des modes de gestion simplifiés et la rapidité dans la prise de décisions ;
- Relations entreprise/marché faciles et dynamiques.

### **03-01-02– Les apports des PME à l'économie nationale.**

Il est certes que c'est les pouvoirs publics qui décident de l'action à mener dans les domaines des échanges et de l'investissement, mais ce sont bien les entreprises qui échangent et investissent. Un individu peut entreprendre dans différentes sphères d'activités ou être à l'origine de la création et du développement de plusieurs types d'organisations. Un bon moyen d'entreprendre est de créer une entreprise.

L'entreprise est l'un des principaux agents économiques de la société. Dans les économies de marché, le secteur des entreprises est essentiellement privé; il couvre toute la palette des activités économiques qui s'étend de l'agriculture au secteur des services, et notamment au commerce, en passant par l'industrie manufacturière, et tend de plus en plus à élargir son rayon d'action aux secteurs d'infrastructure et aux services sociaux.

---

<sup>1</sup>LIABES. D, « Cahiers du CREAD N°2 », 2ème trimestre 1984, pp 15, 27.

Selon (OCDE, 2004)<sup>1</sup>, au sein du secteur privé, il existe différentes catégories d'acteurs intervenant sur le marché: des travailleurs indépendants, des microentreprises, des petites entreprises, des entreprises de taille moyenne, de grandes entreprises et des sociétés multinationales.

Il ne fait pas de doute que l'entreprise joue un nombre important de rôles dans notre économie. Elle peut :

- Répondre à la demande des consommateurs;
- Créer de nouveaux produits ou services;
- Aider à maintenir ou à diminuer par la compétition, les coûts et les prix à leur plus bas niveau;
- Procurer de l'emploi;
- Contribuer à la croissance économique;
- Encourager à la production pour que le pays soit présent sur les marchés étrangers;

De par sa petite taille, la petite entreprise a :

- Plus de flexibilité pour faire face aux changements du milieu socio- économique ;
- Une structure simple, moins hiérarchisée, ce qui permet une réaction plus rapide aux changements dans la législation, aux changements des tendances des marchés ou à ceux observés dans les stratégies des concurrents ;
- Des rouages de prise de décision simples et centralisés; le nombre d'intervenants et de consultations est limité au propriétaire-dirigeant et ses collaborateurs.

La petite taille de l'entreprise permet en outre d'établir des relations personnalisées avec les employés et les clients. Les installations et les équipements sont encore de dimension humaine.

Le marché de la petite et moyenne entreprise étant généralement local ou régional, elle a une meilleure connaissance de ses clients et des consommateurs. Cette connaissance immédiate des préférences et des goûts lui permet d'être innovatrice, de s'adapter à la demande, et d'offrir de meilleurs services après-vente.

De plus, elle peut produire en petite quantité à un prix satisfaisant. Créée la plupart du temps pour répondre à des besoins de son marché, elle joue donc un rôle important dans la communauté.

---

<sup>1</sup> OCDE, « Promouvoir les PME pour Œuvrer au développement », OCDE, 2004, pages 23-25.

Elle utilise les ressources locales, stimule l'activité économique et assure de l'emploi. Elle est plus attentive aux requêtes particulières de son environnement. Par effet d'entraînement, elle engendre d'autres activités et d'autres initiatives.

La vitalité de la grande entreprise n'en demeure pas moins primordiale en raison de son apport considérable sur le plan de la production, de la balance commerciale, de l'application des technologies de pointe et de la plupart des autres facteurs économiques.

### **03-01-03-Les défis et les perspectives de développement des PME.**

Les PME sont devenues un pari pour la diversification de l'économie nationale et la création d'emplois. Ce sont un véritable support de l'économie durable et une composante essentielle à la lumière des enjeux économiques actuels malgré les problèmes qu'elles rencontrent.

D'après (OCDE, 2004)<sup>1</sup>, le monde entier s'accroche sur le fait que la croissance des PME contribue au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté. Cela dépend de la composition de cette croissance, de sa répartition et de son caractère plus ou moins durable.

Comme défis et perspectives des PME, on peut citer :

#### **1) L'amélioration de la capacité des PME à échanger :**

L'accès et l'intégration des PME aux marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux nécessitent des investissements massifs dans le déploiement d'infrastructures matérielles durables et dans la prestation de services aux PME dans toutes les régions, y compris dans les zones rurales et/ou reculées.

Pour une PME, la mondialisation est le stade ultime de son internationalisation. En effet, plus les taux d'export-import et d'investissement direct à l'étranger augmentent, plus l'entreprise tend, vers sa forme globale. Cela peut lui ouvrir de nouveaux marchés et leur donner accès à des technologies, des compétences et des capitaux jusque-là hors de leur portée. En revanche, la concurrence mondiale se durcit dans bien des domaines et provoque parfois un aveuglement cherchant toujours plus de débouchés et ayant de moins en moins de considération pour leurs employés ou même leurs consommateurs. La diminution du rôle protecteur et régulateur de l'État est l'un des reproches majeurs, émanant des groupements antimondialistes, face aux excès et aux dérives de la mondialisation.

---

<sup>1</sup> OCDE, « Caractéristiques et importance des PME sur le développement » 2004/2 (no 5), pages 37-46.

## **2) Le renforcement des interactions entre les PME et les investisseurs étrangers :**

La poursuite de l'intégration économique entraîne une intensification spectaculaire de la concurrence due aux importations, à l'arrivée d'investisseurs étrangers et à la montée en puissance des grandes entreprises nationales qui commencent à s'emparer des marchés essentiellement locaux que se partageaient jusque-là des PME.

A cet effet, la constitution de pôles d'activité, de même que la mise en relation avec des investisseurs étrangers est un moyen d'aider les PME à surmonter leurs handicaps, à générer des économies grâce au regroupement géographique et à mieux s'intégrer dans les chaînes de l'offre au niveau mondial. C'est en encourageant la diffusion et la mise en commun de pratiques exemplaires que l'on peut espérer que celles-ci auront des retombées positives sur les entreprises locales en termes de transmission de compétences et de connaissances dans le domaine de la gestion.

## **3) Le développement durable :**

Le développement durable consiste à rendre les entreprises résilientes face aux éventuels changements. Les PME peuvent prendre des mesures simples et atteignables pour favoriser le développement durable, même les très petites entreprises peuvent renforcer leur position de membre responsable de la communauté sans devoir pour autant devenir des « experts en développement durable ». Les entreprises peuvent mettre en œuvre des « solutions rapides » ou des « changements profonds ».

Les changements profonds nécessitent de faire le tour de l'entreprise afin de définir des occasions à long terme. Bien qu'ils exigent davantage de temps, les changements profonds peuvent procurer d'importantes retombées et entraîner des changements sociaux positifs et durables. Ainsi, instaurer un dialogue soutenu et des partenariats solides entre les parties prenantes au service de la mise en œuvre et de l'évaluation des mesures de soutien, est singulièrement des mesures visant à renforcer les capacités des organismes d'exécution à tous les niveaux, permet d'améliorer les résultats obtenus.

En outre, la rentabilité ne constitue pas une principale difficulté face au développement durable des PME, car la majorité d'entre elles retirent une rentabilité supérieure de leurs activités des niveaux et de profitabilité satisfaisante. Il est toutefois nécessaire de s'intéresser aux différentes étapes de leur développement et examiner les stratégies qu'elles essaient de déployer en matière de croissance, d'exportation ou d'innovation pour faire face aux obstacles qu'elles rencontrent.

## **Section 03-02 : Le développement des PME en Algérie..**

Les PME jouent un rôle primordial dans les pays que ce soit développés ou bien en développement et personne ne peut le contester aujourd'hui. Elles constituent l'un des éléments les plus dynamiques de la croissance socio-économique dans la stratégie du développement de chaque pays.

Après l'indépendance, l'économie algérienne a subi la culture imposée par le modèle de l'économie administrée. C'est qu'après les années 1980, la période d'effondrement du secteur public en l'Algérie, qu'une orientation en faveur de la PME a été connue<sup>1</sup>. En outre, l'identification des caractéristiques de la petite et moyenne entreprise algérienne n'est apparue qu'en 2001 à travers les divers textes<sup>2</sup>. Depuis, les PME sont devenue un levier de la croissance grâce à un ensemble de réformes d'entreprises<sup>3</sup>, notamment en matière de flexibilité, d'adaptation aux changements et de création d'emploi.

### **03-02-01– Les phases de développement des PME en Algérie.**

Dans un contexte politico-économique très difficile depuis son indépendance, l'Algérie a connu des mutations économiques diverses passées par une instabilité institutionnelle et une série de réformes inachevées jusqu'au passage de l'économie administrée à l'économie de marché dans la fin des années quatre-vingt (80).

Pour développer ces entreprises de dimension réduite en Algérie, les pouvoirs publics ont publié une série de lois, et depuis l'indépendance du pays en 1962 l'évolution des PME a connu plusieurs phases<sup>4</sup>, nous les résumons en quatre comme suit :

#### **I. Phase de la croissance lente:**

Au temps du colonialisme, la plus part des PME étaient aux mains des colons français, les algériens n'étaient que réserve de mains d'œuvre ou chair à canon dans les conflits internationaux où la France était impliquée.<sup>5</sup> Au lendemain de l'indépendance, toutes les

---

<sup>1</sup>BOUYACOUB. A, « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles », in (ABEDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOU, « De la Gouvernance des PME-PMI », Cahiers du Griot, L'Harmattan, Paris, 2006, p 113.

<sup>2</sup> J. O. R. A, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N°47, 22 Aout 2001, pp 3, 7.

<sup>3</sup> DENIEUIL Pierre-Noel, MADAOUI Mohamed, « Entrepreneurs maghrébins, terrains en développement », Karthala et IRMC, 2011, p 20.

<sup>4</sup> CNES, « Pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002, pp 197, 202.

<sup>5</sup> LARABI. M, « La PME algérienne : rappels historique », In : « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », Sous la direction de (JOYAL André, SADEG Mohamed TORRES Olivier), L'Harmattan, 2010, p 118.

entreprises avaient été abandonnées par les colons français, et l'Algérie a pris son destin économique en mains. Entre 1962-1978, le pays a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. L'économie algérienne a subi la culture imposée par le modèle de l'économie administrée marquée principalement par la nationalisation des secteurs clés de l'économie, l'année 1966 a été marquée par la nationalisation des mines et des compagnies d'assurances étrangères et la signature d'accords de coopération avec la France, tandis que l'année 1971 a été marquée par la nationalisation des hydrocarbures avec l'acquisition par l'État de 51 % des avoirs des sociétés pétrolières françaises présentes en Algérie. En novembre de la même année le gouvernement a lancé la « révolution agraire » et la « gestion socialiste des entreprises » (GSE). Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique et la création d'entreprises publiques ainsi que la mise en place d'un processus de planification centralisée, la création d'une structure industrielle ainsi que le parachèvement des institutions publiques. Cette vision orientée vers le grand format, à savoir, la plus grande usine, la plus grande entreprise, la plus grande université, etc.<sup>1</sup>

Le modèle de développement algérien, à cette époque, écartait toute intention d'insertion d'entreprises privées. La domination des pôles industriels du pays était à l'ordre politique où l'entreprise publique est privilégiée dans ce secteur. En bref, l'évolution des PME durant cette période était comme suit :

- **1963-1966:** En juillet 1963, la promulgation de la loi n° 63-277 qui s'adressait spécialement aux investisseurs étrangers jugés comme leviers de développement pour le pays. Trois ans après, la loi N°66-284 promulgué le 15/09/1966 s'adresse aux investisseurs privés nationaux. Cela dit, le monopole revenait à l'État pour ce qui est des secteurs stratégiques de l'économie et obligeait, par ailleurs, les entrepreneurs privés ou les investisseurs d'obtenir un agrément pour leurs projets auprès de la Commission National des Investissements (CNI).
- **1970-1978:** La PME/ PMI a pu marquer son démarrage avec le 1er plan quadriennal qui prévoyait un programme de développement des industries locales suivie aussi par le second plan 1974-1978. Durant cette période, des PME privées considérables ont été recensées.

Ces PME créées ont eu une chance de survie incertaine et un impact économique limité pour causes majeures de la lourdeur de la fiscalité, de la législation du travail, et la fermeture du commerce extérieur.

---

<sup>1</sup> BOUYACOUB. A, « Les petites et moyennes entreprises en Algérie : Quelles réalités ? », 2004.  
BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUÏ, « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française », L'Harmattan, 2004, p 75, 94.

## **II. Phase de l'ouverture à la privatisation:**

Entre 1979-1987, l'Algérie a connu deux évènements économiques importants ; la crise noire\* et la restructuration liés aux deux plans quinquennaux, mais toujours sous le système de l'économie administrée. Nous présentons un bref rappel sur l'évolution <sup>1</sup>:

- **Le premier de 1980 à 1984:** Durant les années 1980, l'économie algérienne commence à être restructurée, les gouvernements algériens ont compris que le secteur public seul ne peut répondre aux besoins économiques et sociaux grandissant du pays. Par conséquence, nouveau cadre législatif et règlementaire relatif à l'investissement privé est apparu comme la loi du 21/08/1982, dont certaines mesures sont favorables aux PME, tel que :
  - Le droit d'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
  - L'accès aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

Cependant, ce nouveau dispositif a suscité certains obstacles à la PME, tel que l'obligation de posséder un agrément pour tout investissement avec l'interdiction de posséder plusieurs affaires à la fois, la limitation des financements par les banques (moins de 30% du total investi) ce montant se limitait à 30 millions de DA pour les sociétés à responsabilités limitées (SARL) ou par action (SPA) et à 10 millions pour l'entreprise individuelle (EI) ou au nom collectif (SNC).

Malgré ces obstacles, ces mesures ont permis à la PME de s'orienter vers de nouveaux créneaux tels que la transformation des métaux et les petites industries mécaniques et électriques.

- **Le second de 1985 à 1989 :** Cette période était très sensible avec le choc pétrolier de 1986 où le niveau des prix atteint son plancher et dévoile brutalement les dysfonctionnements structurels de l'économie algérienne. La chute des prix du pétrole de 40 % réduit à néant les illusions de puissance du potentiel industriel algérien et révèle la dépendance et la fragilité d'un système construit sur la seule performance du secteur des hydrocarbures. En effet, le contre choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière. C'est la période des plans anti-pénurie et de stabilisation.

Cependant, l'aggravation de la crise économique en Algérie à la suite à la crise de 1986 qui devait rejaillir sur l'économie et la situation sociale algérienne, pour que les réformes

---

\* La crise noire de 1986 : une baisse régulière du prix du brut amorcé à la mi-1985 s'accélère brutalement en 1986. Cette chute du prix du pétrole et du cours du Dollar qui a engendré une baisse des recettes de plus de 54%.

<sup>1</sup> TALAHITE Fatiha, « Réformes et transformations économiques en Algérie », HAL Id: tel-00684329, France 2012, pages 08-12.

soient envisagées à partir de 1988, là où la promulgation de la loi n° 88-2520 relative à l'orientation des investissements privés nationaux que la législation en faveur du secteur privé a commencé à s'assouplir graduellement. Cela a aidé à l'apparition des PME mais pour autant les limites liées à l'investissement et l'orientation vers de nouveaux créneaux n'a pas permis la pérennité de la majorité d'entre elles.

### **III. Phase de l'investissement privé limité:**

La baisse du prix des hydrocarbures de 1985 à 1987 a eu des conséquences sur le plan social et économique du pays. Nous détectons un contexte de transition **entre 1988-1999**, d'une économie dirigée vers une économie de marché.<sup>1</sup>

Aux débuts des années 1990, l'Algérie se rapproche des institutions de *Bretton Woods* en vertu duquel, l'Algérie engage des réformes structurelles concrétisant ainsi le passage à l'économie de marché dont les résultats dépendent des mutations actuelles et futures de l'économie mondiale dans le contexte du libre-échange et de la mondialisation.

La crise politique de 1988, les résultats des élections de 1991 et leur annulation plongèrent le pays dans une période très difficile d'insécurité et de désordre économique, l'obtention d'une aide financière du FMI et les mesures qui lui sont associées ont renforcé l'urgence des réformes.

L'accord de *Bretton Woods* en vue de conclure un premier accord d'ajustement structurel visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME. Ces dernières se sont imposées, par leurs diversités, leur flexibilité, et leurs capacités à créer des emplois, comme des entités susceptibles de compenser le déficit des grandes entreprises nationales. Cette nouvelle transition se veut être le noyau dur de la transformation de l'économie algérienne.

Dans ce cadre des réformes, la création des PME/PMI commença à mouvementer avec la loi de la monnaie et le crédit qui consacre le principe de l'investissement étranger et ouvre ainsi la voie à toutes formes d'investissement direct.

En 1993, l'État met en place un nouveau cadre législatif (la loi n° 93- 1223), dont les objectifs sont la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, l'annulation de l'agrément obligatoire, la réduction des délais d'études de dossiers, etc.

En début de 1994 ce passage d'une économie dirigée à une économie de marché est conforté par la dévaluation du dinar algérien, la libéralisation du commerce extérieur, la

---

<sup>1</sup> TALAHITE Fatiha, op.cit, pages 12-16.

liberté des prix, et le rééchelonnement de la dette extérieure. Avec l'ancrage à l'économie de marché, la classe moyenne, majoritairement composée de fonctionnaires avant 1994, s'est trouvée décimée en quelques années. En outre, le parc d'entreprises avait enregistré, avant 1990, une croissance pudique puisque celle-ci se situait à moins 1 000 par an, mais qui a atteint les 3 000 puis les 5 000 en 1993 et 1994 pour enfin atteindre les 10 000 en 1999<sup>1</sup>. Ajouté à cela, les statistiques démontrent que 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code.

#### **IV. Phase de progression graduelle :**

Vingt ans après, l'économie algérienne demeure une économie rentière avec une forte dépendance aux hydrocarbures. Les ventes du secteur énergétique représentent encore plus de 95 % de ses recettes extérieures et 60 % du budget de l'État algérien.

Depuis l'ouverture économique en 1989, les entreprises privées ont connu un essor et une croissance importante. L'économie planifiée abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'état, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE.

**Entre 2000 et 2019**, l'économie algérienne demeure très peu industrielle avec un secteur industriel pesant moins de 5 % du PIB et est principalement constituée de petits services et de commerces (83 % de la superficie économique). Elle est également caractérisée par les sureffectifs dans les entreprises publiques ainsi que dans l'administration. Le secteur privé prédomine l'économie nationale suite au désengagement de l'État et aux nombreuses réformes et aides qu'a reçu l'Algérie.

Commençant par l'an 2001, là où les autorités viennent renforcer les dispositifs relatifs aux développements des investissements (Ordonnance n°01/03) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001). La mise en place de cette loi et de cette ordonnance ont permis aux PME. C'est alors que la première définition de la PME en Algérie a été arrêtée (voir Section 01-01-01). À partir de là, le développement algérien est orienté vers la création et la mise en valeur de la PME.

En 2006, une ordonnance en faveur de la PME et de l'investissement vient modifier et compléter celle de 2001 (Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006) pour apporter encore plus de faciliter au secteur privé et notamment aux PME.

---

<sup>1</sup>BOUYACOUB. A, op.cit (2004).

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers trois processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les microentreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ ( 29% des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses (1%). Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des microentreprises.<sup>1</sup>

En effet, L'Office National des Statistiques « ONS » qui utilise le critère du nombre de salariés déclarés à la Caisse National des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises, avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes tailles plus de 300 000 avec notamment plus de 25 000 création en 2005, sans distinction aucune entre les micros entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises.

S'il est possible d'apprécier quantitativement le développement la PME à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles entreprises, notamment sur le plan qualitatif. Il n'existe pas encore en Algérie de système d'information consacré à la petite et moyenne entreprise, trop longtemps marginalisées au profit de la grande entreprise publique.

D'ailleurs, selon le bulletin d'information statistique de la PME, le paysage économique national compte 1 074 503 PME dont 97% sont des TPE à la fin de l'année 2017<sup>2</sup>.

L'investissement public a été soutenu par les revenus du pétrole et du gaz, qui a augmenté en raison de la persistance de prix élevés du pétrole, bien que la tendance du volume de production est à la baisse.

Les performances économiques de l'Algérie ont été affectées par la baisse des cours du pétrole, passés de 99 dollars américains en moyenne en 2014 à 53 dollars en 2015, puis 45 dollars en 2016. Le pays est donc confronté à une forte chute de ses revenus pétroliers aggravant fortement le déficit de la balance commerciale. En 2016, le gouvernement a adopté un nouveau plan de croissance économique 2016-2030 axé sur le secteur privé et sur une stratégie triennale de stabilisation du budget.<sup>3</sup>

Cependant, les prochaines années verront une intensification de la réforme politique, l'achèvement pratiquement de tous les programmes de développement des infrastructures

---

<sup>1</sup> ASSALA Khalil, « PME en Algérie: de la création à la mondialisation », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 8<sup>o</sup> Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME (CIFEPME), 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie et des mines, Le Bulletin d'information statistique, donnée de l'année 2017, publié en Mai 2018.

<sup>3</sup> Économie de l'Algérie: [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_l%27Alg%C3%A9rie](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l%27Alg%C3%A9rie).

socio-économiques en cours de réalisation et en réponse à l'influence sociale et appuyant destiné à renforcer le processus de démocratisation et d'améliorer les conditions de vie.

### **03-02-02– La politique de la création des PME en Algérie.**

En outre des lois qui ont été mises en disposition, les pouvoirs publics ont créé des institutions et des organismes chargés de promouvoir les PME, nous allons les citer en détails dans cette section.

Innover les projets en Algérie est accompagné par des institutions publiques à caractère financier chargés par le ministère de l'industrie et des mines pour apporter un appui, de financement et des conseils aux PME.<sup>1</sup>

L'intitulé du « Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement (MIPMEPI) » était modifié au nom de « Ministère de l'industrie et des mines (MIM) » depuis l'année 2014.

En référence au Décret exécutif n ° 14-241 du 27 août 2014 fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines aux plusieurs niveaux nous les mentionnons : les politiques industrielles, la promotion des activités industrielles, la compétitivité et des services d'appui à l'entreprise, la sécurité industrielle, la gestion des participations de l'Etat dans le secteur public industriel, des activités minières, la promotion et de l'attractivité de l'investissement, la promotion et du développement de la petite et moyenne entreprise. Au titre de ce dernier, nous citons parmi les missions:

- encourager la création de nouvelles petites et moyennes entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;
- proposer les éléments de la politique nationale dans les domaines de la politique industrielle, de la compétitivité industrielle et la promotion de l'investissement et de la petite et moyenne entreprise ;
- moderniser l'environnement et les dispositifs d'appui aux petites et moyennes entreprises ;
- suivre et contrôler la mise en œuvre des entreprises conformément aux lois et règlements en vigueur et le programme du gouvernement ;
- proposer toute mesure visant à soutenir le développement, la pérennité des petites et moyennes entreprises, leur compétitivité et leur rentabilité ;
- élaborer, en relation avec les parties concernées, la politique d'appui à l'innovation et facilite l'accès aux petites et moyennes entreprises aux résultats de la recherche ;

---

<sup>1</sup><https://www.industrie.gov.dz/>

- veiller à la mise en place des dispositifs et des cadres réglementaires relatifs à l'accompagnement du développement de la petite et moyenne entreprise ;
- encourager les petites et moyennes entreprises à s'organiser en réseaux à travers les systèmes productifs locaux ;
- élaborer le programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et s'assurer de sa mise en œuvre ;
- veiller à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie en vue de faciliter l'accès aux petites et moyennes entreprises à des financements adaptés ;
- rencontrer en place un cadre de concertation avec le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;
- exercer les attributions en relation avec les institutions, les organes de l'État et les interventions concernées et en concertation avec les partenaires économiques et sociaux, visant à développer et à consolider les tissus industriels nationaux, à favoriser la compétitivité et le développement de la normalisation, à promouvoir toutes types d'investissement , et à mettre en place les conditions nécessaires à l'émergence des nouvelles PME en ce qui concerne les nouvelles technologies, les financements adaptés, et la gestion des fonds et des mécanismes financiers d'appui et de soutien accordés ;
- Veiller au suivi de l'évolution des tendances du marché ;
- Veiller sur les relations internationales et les coopérations bilatérales et multilatérales conformément avec les règles et procédures en matière de relations internationales.

En matière de coopération bilatérale et multilatérale et en conformité avec les règles et procédures en matière de relations internationales :

- représenter l'Algérie, auprès des organisations internationales et régionales dont les activités sont liées à celles du secteur et veille, dans le cadre de ses attributions, au respect des engagements, accords et conventions internationales, conclus ;
- participer à l'élaboration des accords bilatéraux en rapport avec ses missions, notamment les accords relatifs à la protection et à la garantie réciproque des investissements ;
- contribuer à générer et au suivi de l'exécution de tout accord gouvernemental ou de coopération avec les organismes et les institutions financières régionales et internationales en vue de mobiliser les ressources financières et les capacités d'appui nécessaires à l'amélioration de l'organisation et fonctionnement de l'économie nationale ;
- organiser et assurer les activités et événements à l'échelle nationale et internationale à même de promouvoir le partenariat industriel et minier.

Le ministère se compose de douze directions, chaque direction a son propre rôle dans la promotion de l'industrie du pays, nous les citons ci-dessous<sup>1</sup>:

1. Direction Générale de la Promotion de l'Investissement (DGPI)
2. Direction Générale du Développement Industriel et Technologique (DGDIT)
3. Direction Générale de la Compétitivité Industrielle (DGCI)
4. Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand (DGGSPM)
5. Direction Générale de La Petite et Moyenne Entreprise (DGPME)
6. La Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information (DGVSESI)
7. Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux (DEJC)
8. Direction des Systèmes d'Information, de la Documentation et des Archives (DSIDA)
9. Direction de l'Administration des Moyens (DAM)
10. Direction Générale des Mines (DGM)
11. Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF)
12. La Direction de la Coopération et de la Communication (DCC)

En cinquième position nous remarquons la direction générale des PME (DGPME). La DGPME est chargée, notamment <sup>2</sup>:

- ✓ d'encourager l'émergence d'un environnement assurant aux petites et moyennes entreprises le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement ;
- ✓ d'élaborer le programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et s'assurer de sa mise en œuvre ;
- ✓ de veiller à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie en vue de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises à des financements adaptés ;
- ✓ de veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux petites et moyennes entreprises.

Elle est dirigée par un Directeur Général et comprend deux (02) divisions :

**1) La Division de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise :** Cette division est chargée, notamment <sup>3</sup>:

- ✓ d'encourager la création de nouvelles petites et moyennes entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;

---

<sup>1</sup><https://www.industrie.gov.dz/>

<sup>2</sup><https://www.industrie.gov.dz/>

<sup>3</sup><https://www.industrie.gov.dz/>

- ✓ de mettre en place un cadre de concertation avec le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;
- ✓ d'initier et de mettre en œuvre toute mesure de nature à instaurer un cadre de coordination avec les collectivités locales en vue de faciliter la création, la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises ;
- ✓ de participer à l'élaboration du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et de veiller à sa mise en œuvre.
- ✓ La division est dirigée par un Chef de Division.

Trois (03) Directeurs d'Etudes sont rattachés à la division et sont chargés :

- ✓ de la mise en place des conditions en vue de la promotion de nouvelles petites et moyennes entreprises ;
- ✓ de participer aux travaux et actions de promotion initiés par les instances de concertation et de coordination avec les collectivités locales, le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;
- ✓ d'assurer, en relation avec les organismes concernés, le suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises.
- ✓ Chaque Directeur d'Etudes est assisté de deux (2) Chefs d'Etudes.

**2) La Division d'Appui à la Petite et Moyenne Entreprise :** Cette division est chargée, notamment <sup>1</sup>:

- ✓ de proposer toute mesure visant à encourager l'amélioration et le développement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises afin de promouvoir le produit national et de le rendre conforme aux normes internationales ;
- ✓ de proposer toute mesure de nature à favoriser l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés publics ;
- ✓ de participer à l'élaboration des politiques de formation et de gestion des ressources humaines du secteur, qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la modernisation des petites et moyennes entreprises ;
- ✓ de veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux petites et moyennes entreprises.
- ✓ La division est dirigée par un Chef de Division.

---

<sup>1</sup><https://www.industrie.gov.dz/>

Trois (03) Directeurs d'Etudes sont rattachés à la division et sont chargés :

- ✓ de la promotion, de l'amélioration, du développement de la compétitivité des produits des petites et moyennes entreprises ;
- ✓ de suivi de l'affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie destinés aux petites et moyennes entreprises ;
- ✓ de la réunion des conditions nécessaires, en relation avec les secteurs et organismes concernés, pour faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux commandes publiques en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- ✓ de l'assistance des petites et moyennes entreprises en matière de management et de formation.
- ✓ Chaque Directeur d'Etudes est assisté de deux (02) Chefs d'Etudes.

Pour aider la création, le suivie et le développement des entreprises, la loi n°01-18 du 12 Décembre 2001 était promulgué découlant des institutions pour des missions communes visant à cerner les points faibles de ces entreprises, les encadrer et les accompagner.

L'objectif de l'accompagnement en matière de création d'entreprise est triple :

- ✓ S'assurer de l'adéquation entre la personne et son projet ;
- ✓ Faire acquérir le capital social jugé minimum pour la pérennité du projet ;
- ✓ Dans cette optique, mettre en réseau le créateur avec ses partenaires commerciaux, financiers et institutionnels.

## **I. Les dispositifs d'aides et régimes d'incitation à l'investissement :**

En Algérie, Les dispositifs d'aides<sup>1</sup> sont des structures sous forme d'agences nationales chargées de l'exécution des politiques publiques d'assistance et de soutien à la création d'entreprises, elles ont aussi un rôle d'appui auprès des PME pour leur développement<sup>2</sup>. Les dispositifs les plus importants dans le pays sont: l'ANDI, l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM<sup>3</sup>.

### **1) L'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI) :**

Créée dans le cadre des réformes de 1ère génération engagées en Algérie durant les années 1990, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant des

---

<sup>1</sup><https://www.industrie.gov.dz>

<sup>2</sup>BOUTALEB Kouider, « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socio-économiques de l'environnement local en Algérie », Colloque International Création d'entreprises et territoires, Tamanrasset (Algérie), Volume 3, 2006.

<sup>3</sup><https://www.industrie.gov.dz/>

adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement, cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement. Elle existe sous forme d'antennes dites « guichets uniques décentralisés » au niveau local pour privilégier les porteurs de projets. Leur rôle principal est de faciliter les procédures et de simplifier les formalités de création d'entreprises et de développement des investissements. Elles sont aussi chargées de la promotion, du développement et la continuation des investissements en Algérie, avec entre autre, l'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs nationaux et étrangers.

## **2) L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune (ANSEJ) :**

L'ANSEJ est un organisme public crée en 1996 pour rôle l'encouragement, le soutien et l'accompagnement dans la création d'entreprises ayant un coût global inférieur à 10 millions de Dinars, réservé aux jeunes porteurs d'idées de projet ou de création d'entreprise, qui sont chômeurs ayant entre 19 et 35 ans.

Elle propose des mesures d'aide sous différentes formes (financières et non financières), le suivi des investissements, l'encouragement à la création et à la promotion de l'emploi comme elle joue un rôle d'intermédiaires entre les différents organismes qui permettent de mettre en œuvre le projet. Le lancement de ce dispositif d'aide est dédié principalement à la lutte contre le chômage via la création de microentreprises.

## **3) Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) :**

Crée en 1994, elle vise les chômeurs dont la tranche d'âge varie entre 35 et 50 ans qui investissent dans des activités industrielles et/ou de services, ainsi qu'une possibilité d'extension de la production pour les entrepreneurs déjà en activité, de sorte que le coût maximal du projet ne dépasse pas les 10 millions de Dinars.

Elle a pour mission d'accompagner les banques avec un fond de garantie de plus de 70% du montant accordé, elle propose un crédit avec un système de bonification des taux d'intérêts, des droits de douanes et des exonérations fiscales ainsi qu'un service de formation pour les dirigeants-chômeurs.

#### **4) Agence Nationale de Gestion des Microcrédits (ANGEM) :**

Ce dispositif a été mis en place en 2004, il est un autre outil de lutte contre le chômage. Il est destiné à tout citoyen ayant plus de 18 ans étant sans revenu ou ayant un revenu instable ainsi que les femmes au foyer.

Cette agence octroie des crédits sans intérêts destinés à l'achat de petits équipements et des matières premières, pour des projets dont le coût maximal est de 1 millions de dinars. Elle est représentée sur l'ensemble du territoire national avec un réseau composé de 49 agences de wilayas, assistées par des antennes d'accompagnement dans 85% des daïras.

## **II. Les organismes chargés de l'aide à l'accès au financement bancaire :**

Parmi les dispositifs d'aides et régimes d'incitation à l'investissement<sup>1</sup> en Algérie nous trouvons les organismes chargés l'aide au lancement d'entreprises en facilitant l'accès des PME aux sources de financement selon les modalités de garantie.

### **1) Les sociétés de capital investissement :**

Le capital investissement est une technique de financement par des prises de participations minoritaires et temporaires dans le capital d'une société. Il prend plusieurs formes dont :

- ✓ le capital risque pour financer la création d'entreprise ;
- ✓ le capital développement destiné au financement du développement de l'entreprise.

L'intervention de la société de capital investissement permet de renforcer les fonds propres de la société financée et, par la même, améliorer les capacités d'endettement auprès des banques. L'autre avantage du capital investissement pour un jeune promoteur est celui d'être associé à un partenaire financier apportant également une expertise et des compétences managériales.

L'intervention de la société de capital investissement se fait sans prise de garanties réelles ou personnelles et, de ce fait, elle partage les pertes et les profits à concurrence de sa participation.

La loi en Algérie, fixe à la société de capital investissement un taux maximal de participation de 49% au capital de la société et une durée de participation qui varie entre 5 et 7ans. Six sociétés de capital-risque sont opérationnelles ou en cours de constitution. Ce sont toutes des filiales des banques publiques ; BADR, BNA, BEA, BAD, BDL et CPA.

---

<sup>1</sup><https://www.industrie.gov.dz>

La procédure que les porteurs de projets doivent suivre pour bénéficier d'un financement est la même qu'il s'agisse de création d'une entreprise, d'une extension d'activité ou de rachat d'une société. Les promoteurs peuvent faire appel à une de ces sociétés d'investissement pour une prise de participation dans le capital de l'entreprise à créer. Ils peuvent trouver les orientations et informations précises dans ce sens au niveau des agences des banques publiques de leurs lieux de résidence.

## **2) Fond de Garantie des crédits aux PME (FGAR) :**

Le Fonds de Garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR), est créé par décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002, en application à la loi d'orientation sur les PME, il a été placé sous la tutelle du MIPMEPI et est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

Cette institution publique est destinée aux investissements hors dispositifs (ANGEM, ANSEJ, CNAC) de création et d'extension d'activité de PME telle que définie par la loi d'orientation du 12 décembre 2001) et a pour but de faciliter leur accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME, en accordant des garanties de crédits aux banques commerciales, afin de compléter le montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la création et/ou le développement d'entreprises

La garantie FGAR vient en complément des garanties réelles exigées par la banque auprès de ses clients pour la mobilisation des crédits octroyés. Cette garantie comble l'insuffisance des garanties immobilières et nantissement des équipements et dans certains cas les remplace. Son montant minimal par projet est de 5 millions DA et son montant maximal est de 50 millions DA. Ce dernier désigne la garantie accordée et non le coût du projet. La garantie n'est offerte qu'après une analyse du projet par le FGAR. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque.

Le FGAR déploie ses activités sur l'ensemble du territoire national à partir des directions de PME de wilaya où il dispose dans chacune d'elles de représentation.

## **3) La Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI/PME) :**

La caisse de garantie du crédit d'investissement est une institution publique mise en place pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit.

Créée en 2004 à l'initiative du décret présidentiel n°04-134 du 19 Avril, la CGCI-PME est une société (SPA) a pour vocation de garantir le remboursement des emprunts bancaires dédiées à l'investissement pour la production de biens et/ de services s'agissant de création ou d'extension de l'activité ainsi que le renouvellement de l'équipement de l'entreprise. Elle couvre les risques d'insolvabilité, encourus par les banques, sur les crédits consentis aux PME et complète les autres dispositifs d'aide au financement bancaire de la Pme constitués par le FGAR et le Fonds de Caution mutuelle. La limite de la garantie est plafonnée à 250 Millions de DA pour un montant maximum du crédit de 350 millions de DA. La garantie n'est offerte qu'après analyse du projet par la CGCI. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque.

Le capital social de la caisse s'élève à 30 M DA, dont 60% sont détenus par le trésor public et 40% par les banques commerciales publiques (BNA, BEA, BDL, BADR et la CNEP-banque). À partir de ses ressources, la caisse peut garantir seulement 5 000 projets d'investissements ayant un montant moyen de 50 millions de DA.

**4) Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans :**

Le fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs CNAC.

La garantie du fonds complète celles déjà prévues par le dispositif, à savoir :

- ✓ Le nantissement des équipements et/ou le gage du matériel roulant au profit des banques au 1er rang et au profit de CNAC au 2ème rang ;
- ✓ L'assurance multirisque subrogée au profit de la banque.

Le montant de la cotisation au Fonds est calculé sur la base du crédit bancaire accord, (0,35%) du montant du crédit accordé.

**5) Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs :**

Le Fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ.

La garantie du fonds complète celles déjà prévues par le dispositif, à savoir :

- ✓ Le nantissement des équipements et/ou le gage du matériel roulant au profit des banques au 1er rang et au profit de l'ANSEJ au 2ème rang ;
- ✓ L'assurance multirisque subrogée au profit de la banque ;

- ✓ Le montant de la cotisation au Fonds est calculé sur la base du crédit bancaire accordé (0,35%) du montant du crédit accordé.

**6) Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits :**

Le fonds a pour objet de garantir les microcrédits accordés par les banques et établissements financiers adhérents au fonds, aux bénéficiaires ayant obtenu la notification des aides de l'agence nationale de gestion du microcrédit (ANGEM).

**III. Les structures d'appui et d'animation économique locale :**

Parmi les objectifs des programmes de la promotion de l'entrepreneuriat privé, il y a la création et/ou le renforcement des capacités des structures d'appui à la création d'entreprises<sup>1</sup> qui jouent un rôle extrêmement important dans l'encadrement des promoteurs. L'accompagnement des PME par ces structures englobe plusieurs volets dans les étapes pré-crédation de projet, création et post création garantie la pérennité de l'entreprise.

**1) Les pépinières d'entreprises :**

Mise en place par le ministère de la PME, la pépinière d'entreprise est instituée par le décret exécutif n° 03-78 du 23 Février 2003. Ce dispositif à caractère industriel et commercial doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière dénommé également incubateur est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets durant une période limitée. Il peut s'agir d'une structure d'animation locale.

L'assistance apportée aux promoteurs consistent essentiellement à : Héberger à durée déterminée les porteurs de projets et offrir les services suivants :

- Des bureaux ou locaux à durée déterminée ;
- Un mobilier bureautique et matériel informatique ;
- Documentation, Moyens de communication et de reprographie, Réseau internet, Fax téléphone, photocopie et tirage ;

Accompagner les promoteurs de projets dans toutes les démarches auprès :

- Des institutions financières ;
- Des fonds d'aide et de soutien ;
- Wilayas, communes et autres organismes en rapport avec leurs projets.

---

<sup>1</sup><https://www.industrie.gov.dz>

Offrir les conseils personnalisés au plan financier, juridique, fiscal, Commercial et technique ;

Organiser toute forme d'animation, d'assistance, de formation spécifique et de suivi des porteurs de projets jusqu'à maturation et création de leur entreprise ; 04 Pépinières sont aujourd'hui opérationnelles, elles activent au niveau des villes suivantes : Oran, Annaba, Ghardaïa et Bordj Bouaridj.

Les pépinières d'entreprises peuvent prendre diverses formes :

- **Incubateurs** : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services.
- **Ateliers-relais** : structure d'appui prenant en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers de l'artisanat.
- **Hôtels d'entreprises** : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

Les projets hébergés concernent divers secteurs dont : la communication, le recyclage des déchets, l'informatique, l'agro-alimentaire, la fibre optique, le GPS, la production signalétique et l'énergie solaire.

## **2) Les centres de facilitation :**

Ces centres sont des Etablissements Publics à Caractère Administratif « EPA » dotés de personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils ont été constitués selon le décret exécutif n° 03-78 du 25 Février 2003. Dont les missions sont : « l'établissement des formalités de constitution, d'information, d'orientation, d'appui et d'accompagnement des PME en activité ainsi que les porteurs de projets ».

L'objectif principal de ces établissements est l'aboutissement des projets et ce en contribuant à l'élaboration du plan de développement, des programmes de formation et d'accompagnement auprès des organismes concernés pour leurs concrétisations.

Ils ont pour missions de :

- Développer la culture d'entreprises ;
- Offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
- Vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité et le profil du candidat et ses motivations ;
- Réduire les délais de création, d'expansion et de reprises d'entreprises ;
- Accompagner les Petites et Moyennes Entreprises dans l'intégration économique nationale et internationale ;

- Accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- Favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets ;
- Promouvoir et favoriser la diffusion du savoir-faire ;
- Diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME ;

De ce qui précède, les centres de facilitation constituent un espace d'animation économique destinés à rendre l'information disponible et à assister les porteurs de projets à concrétiser leur investissement.

#### **IV. Les structures de suivi de la création des PME :**

La création d'entreprise est un enjeu national dans la mesure où les PME sont devenues le principal levier de croissance économique et de création d'emplois productifs.

Les organismes intervenant dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise ne se positionnent pas sur l'intégralité des étapes du parcours du créateur (pré-crédation, création et post création).

##### **1) Le Conseil National Consultatif pour la Promotion de la PME (CNCP/PME) :**

Mis en place selon le décret exécutif n° 03-80 du 25 Février 2003. Il vise à instituer un cadre de concertation via le développement et l'émergence d'interlocuteurs, qui permettraient de structurer le secteur de la PME et de participer à l'élaboration de politiques économiques orientées vers la PME.

De ces nombreuses missions nous pouvons citer :

- Structurer le dialogue et la concertation entre les pouvoirs publics et les différents partenaires socio-économiques au sujet de la PME et de son développement ;
- Structurer et renforcer la représentation en encourageant la création de nouvelles associations professionnelles ;
- Organiser la collecte d'informations auprès des associations professionnelles et les organismes patronaux pour l'élaboration des politiques économiques.

##### **2) Conseil National Chargé de la Sous-traitance (CNC/ST) :**

Mis en place selon le décret exécutif n° 03-188 du 22 avril 2003 et suite aux dispositions de l'article 21 de la loi de décembre 2001, ce conseil est constitué de plusieurs ministères, d'institutions et associations jouant un rôle dans la promotion de la sous-traitance, il est présidé par le ministère de la PME.

Il pilote quatre Bourses régionales de sous-traitance et de partenariat, créées lors de la convention Algérie PNUD/ONUDI, dans l'objectif d'établir une banque de données industrielles sur la sous-traitance des entreprises. Ces missions sont :

- Favoriser l'insertion des PME dans le courant mondial de la sous-traitance ;
- Promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordre tant nationaux qu'étrangers ;
- Favoriser la valorisation du potentiel des PME en matière de sous-traitance.

### **3) Agence Nationale pour le Développement de la PME (ANDPME) :**

Créée par les pouvoirs publics selon le décret exécutif n° 05-165 du 03 Mai 2005, portant sur la création et le fonctionnement de l'agence nationale pour le développement de la PME. Elle est un établissement à caractère administratif doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Placé sous la tutelle du ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement. Ses missions sont :

- La mise en œuvre de stratégies sectorielles en matière de promotion et de développement de la PME
- La mise en œuvre de programmes nationaux de mise à niveau des PME et leurs suivis ;
- Promotion de l'expertise et le conseil de direction des PME
- Suivi démographique des PME en terme de création, cessation et changement d'activités
- Réalisation d'études de filières et notes de conjonctures périodiques
- Collecte, exploitation et diffusion des informations spécifiques du domaine d'activité des PME.

## **03-02-03– Les étapes de création du projet en Algérie.**

La création d'emplois à travers la promotion de l'entrepreneuriat est aujourd'hui l'une des grandes priorités de la politique économique algérienne. Celle-ci a pour but de mettre en place un climat économique général propice à la création des entreprises (financement, fiscalité et réglementation) et à la stimulation de l'entrepreneuriat par un ensemble de mesures spécifiques incitatives.

Les nouveaux porteurs de projet algériens ont l'opportunité de postuler à travers les dispositifs d'aides à l'investissement que nous avons déjà abordé dans la section précédente, en déposant leurs dossiers au niveau de l'Agence/Antenne concernée sur l'ensemble du

territoire National. La création d'un projet passe par des étapes primordiales nous les résumons dans les lignes qui suivent.

## **I. Première étape : l'idée du projet :**

L'idée est la clé de voûte de la réussite d'un projet. Elle peut avoir de nombreuses origines comme l'expérience professionnelle, le savoir-faire, la formation initiale, ou parvient aussi par un concept mis au point par d'autres personnes ou circonstances qui offre l'opportunité de se lancer. Cette idée doit être développée et protégée. La concrétisation de cette idée par la création d'une entreprise est ensuite étroitement liée à la motivation de porteur de projet qui doit être prêt à s'investir pleinement.

### **1) Guider les porteurs initiateurs de projet en Algérie :**

Lors qu'une idée de création d'une nouvelle entreprise est déclenchée, le porteur doit étudier son projet et préparer tout un dossier qui contient un ensemble des pièces exigées. Dans le cas où cette création se fait est à travers l'un de dispositifs d'aides à l'investissement, le dossier est souvent constitué d'un dossier administratif authentifié auprès de l'organisme délivreur concerné, et un dossier technique composé de Factures pro formas et Devis estimatifs.

Dans le cas où l'idée est innovante, c'est indispensable de protéger son invention, pour en tirer bénéfice seule pour une durée précise et la défendre vis-à-vis des contrefacteurs à travers une démarche d'obtention du brevet d'innovation. La plupart de ces innovations partent d'une situation vierge qui consiste à bâtir de toutes pièces une nouvelle entreprise alors que dans d'autres cas, le porteur de projet utilise une situation existante pour créer sa propre entreprise. L'avantage de ce dernier est de fournir un outil de travail déjà opérationnel, l'entreprise génère en principe déjà du chiffre d'affaires, ce qui non seulement entraîne une rémunération dès le départ mais facilite aussi l'obtention de nouveaux financements.

Démarrer son entreprise dans le cadre d'un contrat de franchise consiste à nouer un partenariat étroit avec un franchiseur qui a créé un concept et qui le commercialise. La franchise offre l'avantage pour le porteur de projet de bénéficier dès le départ d'un concept global, élaboré par des professionnels et testé par d'autres franchisés. Elle permet également de bénéficier de la notoriété et de la puissance commerciale d'un groupe. Le futur franchisé doit toutefois être particulièrement vigilant sur la qualité de son partenaire, en allant, par exemple, à la rencontre de franchisés déjà installés et en ayant un regard critique sur l'apport

réel du franchiseur. Il ne doit pas oublier non plus que la signature d'un tel contrat ampute une part de son indépendance et a un coût souvent important.

Il est également nécessaire de faire une étude de marché, pour tester la viabilité du projet. Et si les porteurs de projet bâclent cette étape, c'est qu'ils n'en maîtrisent pas forcément le contenu. Parfois, ils la réalisent même sommairement, sans le savoir. Il faut donc bien connaître les objectifs de ce document, son contenu et les modalités pratiques permettant sa réalisation.

En Algérie, les services des dispositifs d'aides à l'investissement sont tenus à assurer un accompagnement consiste à fournir au porteur de projet, durant le parcours de création d'activité, des informations, conseils, orientations et formation. Pour mener à bien son projet, le porteur de projet doit s'impliquer pleinement et il est tenu de fournir des informations fiables pour permettre au comité d'examiner les projets présentés et émettre un avis sur la pertinence, la viabilité et le financement du projet.

## **2) Développer l'idée du projet :**

Le porteur de projet doit faire preuve d'esprit critique et rechercher en toute objectivité les forces et, surtout, les faiblesses de son projet et rester vigilant pour ne pas se laisser emporter par cette idée qui peut être un engagement risqué. Pour cela, il est très important d'échanger avec des gens expérimentés, et aussi des membres de réseaux d'entrepreneurs qui aident les jeunes créateurs à bâtir leur projet et d'étudier les opportunités et les risques de son projet.

Une étude de marché (pas forcément complexe) a pour objectif de cerner avec précision l'organisation du secteur économique dans lequel la nouvelle entreprise va s'insérer et la place qu'elle envisage de prendre au sein de ce secteur. Celle-ci dépend du produit, des clients et des concurrents.

Le porteur de projet doit donc suivre une méthodologie pour développer son idée et créer son entreprise. Cette méthodologie commence par la définition des produits et services à proposer à la future clientèle, la découverte de la clientèle cible et de la part de marché visée, l'appréhension des acteurs présents sur le marché :

- **Définir les produits et/ou les services** : Il est utile pour le créateur d'entreprise de détailler les types de produits ou services qu'il veut développer.
- **Découvrir la clientèle ciblée et la part de marché visée** : Il est utile pour le créateur d'entreprise de rechercher les produits similaires ou proches existants sur le marché, en

consultant les catalogues des concurrents sur papier, Internet, ou salons spécialisés, et de détecter les besoins réels de la clientèle potentielle et la politique tarifaire précise.

- **Choisir le statut juridique approprié** : Il est utile pour le créateur d'entreprise de choisir un statut juridique pertinent pour son projet et examiner les conséquences de la mise en place de telle ou telle forme juridique, seul ou avec des associés, selon ses besoins matériels, financiers et fiscaux les plus avantageux.
- **Choisir le régime fiscal** : Il est important pour le créateur d'entreprise avant de faire le choix du statut juridique de son entreprise, de prendre en considération le régime fiscal le plus approprié. En Algérie, il existe deux (02) types de régime fiscal ; le régime réel (IBS) et le régime forfaitaire (IFU).
- **Choisir le régime social** : Le système algérien de sécurité sociale se caractérise par l'unification. Le système comprend toutes les branches de la sécurité sociale prévues par les conventions internationales, à savoir l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, la branche accidents du travail et maladies professionnelles, la retraite (l'assurance vieillesse), l'assurance chômage et les prestations familiales.
- **Etablir le plan prévisionnel du projet** : L'établissement d'un dossier prévisionnel est une étape importante dans la création d'une entreprise. Il doit en effet permettre, d'une part, de mesurer la faisabilité économique du projet, d'autre part, de démontrer celle-ci aux futurs partenaires financiers afin de les convaincre d'accompagner le créateur dans son projet. La mise en forme de ce dossier doit également être l'occasion d'une réflexion approfondie sur le fonctionnement de la future entreprise.
- **Le choix de modalités de financement** : Autonomie ou par financement bancaire, le créateur de l'entreprise doit étudier la modalité du financement de son projet. Le premier élément chiffré du dossier prévisionnel présente les besoins nécessaires pour débiter l'activité et les modalités de leur financement en détaillant l'ensemble des éléments à financer. Ceux-ci devront être valorisés avec précision.

## **II. Deuxième étape : De l'idée à l'élaboration du projet :**

Une fois la première étape achevée, le créateur de l'entreprise doit passer par la voie administrative en élaborant toute pièce concernée son choix de projet selon la réglementation. Le créateur de l'entreprise commence donc de faire le nécessaire pour financer son projet et construire la base de lancement de son entreprise.

En passant par la voie des dispositifs d'aides à l'investissement, l'obtention de la notification d'accord bancaire oblige le porteur de projet algérien de présenter un dossier auprès d'une banque désignée pour le financement de son projet. Le créateur de l'entreprise doit effectuer des démarches auprès de certaines administrations et organismes selon son domaine de projet tels que C.N.R.C (Registre de Commerce), C.A.M (Registre de l'Artisanat et des Métiers), C.N.A (Registre de l'agriculture), C.A.P.A (Registre de la Pêche et de l'Aquaculture), l'Ordres Professionnels, Organismes professionnels des professions libérales, l'Administration des Impôts (déclaration fiscale et obligation).

Une activité ou profession réglementée est toute activité ou profession soumise à l'inscription au registre du commerce et requérant par sa nature, son contenu, son objet, ses moyens mis en œuvre, la réunion de conditions particulières pour autoriser son exercice.

Le classement d'une activité ou d'une profession dans la catégorie des activités ou professions réglementées est subordonné à l'existence de préoccupations ou d'intérêts primordiaux nécessitant un encadrement juridique et technique approprié.

Les préoccupations et intérêts doivent être situés ou liés à l'un des domaines relatifs à l'ordre public dont:

- La sécurité des biens et des personnes ;
- La préservation de la santé publique ;
- La protection de la morale et des bonnes mœurs ;
- La protection des droits et intérêts légitimes des particuliers ;
- La préservation des richesses naturelles et des biens publics composants le patrimoine national ;
- Le respect de l'environnement, des zones et sites protégés et du cadre de vie des populations ;
- La protection de l'économie nationale.

L'établissement ou installation(s) classé(s) sont définis par les dispositions contenues dans le Décret exécutif n° 07-144 du 19 mai 2007, fixant la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement.

Ce type d'installations est soumis à l'autorisation (déclaration ou autorisation) délivrée par les autorités compétentes (Ministère de l'Aménagement, du Territoire et de l'Environnement, Wilaya, A.P.C).

Dans le cas des activités soumises à l'inscription aux chambres professionnelle, on distingue l'activité artisanale, l'activité agricole, et l'activité de pêche et aquaculture.

Outre, les professions libérales (Ordres professionnels) revêtent des caractéristiques spécifiques comme l'indépendance, la simplicité de la création.

### **III. Troisième étape : Le lancement du projet.**

C'est la phase de réalisation du projet sur terrain. Ça commence par l'acquisition des équipements et/ou matériels, les installer, et en fin, le démarrage de l'activité et l'exploitation des équipements et/matériels acquis.

**1. Acquisition et installation des équipements et/ou matériels:** Le créateur de l'entreprise doit choisir les équipements et/ou matériels à obtenir, les installer et les assurer.

**2. Démarrage de l'activité :** Avant de commencer la phase de l'exploitation, le créateur de projet s'engage à embaucher des personnes formées dans le domaine d'activité. Il doit aussi déclarer l'existence de son activité auprès des services des impôts et obtenir l'autorisation d'exercice, sans oublier les déclarations parafiscales CNAS, CASNOS, les assurances multirisques ...etc.

**3. Exploitation de l'activité :** Suivant la veille sur toute obligation, il est porté à l'intérêt du créateur de l'entreprise de suivre tous les documents nécessaires lui permettant d'analyser la gestion de son projet.

Cette analyse permet d'identifier les situations financières, les risques et les difficultés, les opportunités liées à son activité et les possibilités d'extension ou d'augmentation des capacités de production pour répondre à la demande du marché.

### **Section 03-03 : Attraction de l'investissement en Algérie.**

Mobiliser l'investissement dans un pays conduit à une croissance économique régulière et à un développement durable, en contribuant ainsi à la prospérité des pays et de leurs citoyens ainsi qu'à la lutte contre la pauvreté. Deux éléments sont essentiels pour créer un environnement propice à l'investissement ; un effort constant de renforcement des politiques nationales et des institutions publiques, et la coopération internationale.

Le développement de l'investissement en Algérie a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives, en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Ces politiques d'accompagnement, allait de pair avec celle conduisant à l'aménagement du territoire et la création de nouvelles zones industrielles.

### **03-03-01– La mise à niveau des PME en Algérie.**

AIT SI SAID Radia (2018)<sup>1</sup> a bien détaillé dans sa recherche les programmes de mise à niveau dans sa thèse. Nous voyons intéressant de présenter un résumé sur son projet.

La mise à niveau est tout d'abord apparue avec le projet-pilote de l'ONUDI et le programme du Ministère et de l'Industrie (MIR). Ensuite, le Ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au développement de la PME, en coopération avec des partenaires étrangers, à savoir : l'ONUDI, la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement (AFD), la Commission Européenne (programme MEDA) et l'Agence de coopération allemande (GTZ).

Le dispositif de mise à niveau initié par le Ministère de l'Industrie et de la restructuration (MIR) avec l'assistance de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) et du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), vise à agir sur les contraintes endogènes et exogènes de l'entreprise en vue de lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, puis d'accéder à une meilleure compétitivité, grâce à l'acquisition d'une aptitude à exporter et à intégrer ses activités. Enfin, en dernier ressort, il s'agissait de générer une réelle capacité de d'accumulation et de croissance.

Ainsi, les programmes de mise à niveau visent à adapter les entreprises aux exigences de l'ouverture économique, du libre-échange et de la concurrence. Plus prosaïquement, l'objectif recherché est la maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité des produits, grâce au recours à l'innovation et à une profonde réforme des méthodes de management.

En 1991, l'Algérie a engagé une requête officielle auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (ONUDI) et ce n'est qu'en 1997 que les débats sur la mise à niveau ont été entamés officiellement au sein de l'Assemblée Populaire Nationale. Au final, il faudra attendre 2002, pour voir enfin la mise à niveau devient une réalité.

L'Algérie a, en effet, bouleversé la logique séquentielle réforme/ouverture, en commençant par l'ouverture brutale de l'économie.

AZOUAOU et BELOUARD (2010), font remarquer en 2009 : « En effet, la réforme tarifaire, intervenue avant la signature de l'accord d'association, faisant de l'économie algérienne l'économie la plus ouverte de la rive sud méditerranée, alors même qu'elle a été l'un des derniers pays à signer un accord d'association avec l'Union Européenne. »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> AIT SI SAID Radia, op.cit, pages 130-160.

<sup>2</sup>AZOUAOU. L et BELOUARD. N, « La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », Colloque international « Stratégie de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », 21 &23 juin 2010, Hammamet, Tunisie.

L'entreprise algérienne a évolué dans un système économique protégé par des tarifs douaniers élevés et la prohibition de nombreux produits. Mais cette répression et protection n'a pas pu protéger la production nationale face à l'ouverture des frontières économiques.

La mise à niveau appliquée en Algérie concerne, aussi bien, le secteur public que le secteur privé. La PME Algérienne se révélant dynamique, mais fragile, en raison de nombreuses insuffisances tenant à un modèle de gestion de type familial (méconnaissance des méthodes modernes de management et des marchés, faible recours au conseil et à l'expertise) requiert un programme d'accompagnement, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences du marché (libre-échange).

L'importance du programme est liée notamment à l'intérêt social et économique que présente ce secteur tant au plan local, régional que national ainsi qu'aux difficultés rencontrées par les PME aussi bien au plan interne qu'au niveau de leur environnement.

L'objectif global assigné à ces programmes de mise à niveau visait à l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, en assurant le maintien de sa part de marché interne tout en s'ouvrant à une conquête éventuelle du marché extérieur. Au-delà, il s'agissait de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et des entreprises, tout en raffermissant le tissu industriel, afin de manifester une résistance accrue aux assauts de la concurrence mondiale et une plus grande aisance sur les marchés internationaux. Les enjeux de ce programme portent principalement sur la viabilité et la compétitivité des PME et la création d'emplois.

Le plan de mise à niveau élaboré à la suite du diagnostic stratégique global devra faire ressortir de manière claire les besoins en investissements matériels et immatériels.

Les investissements matériels concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle liée notamment à : la modernisation d'équipements ; l'acquisition de nouvelles technologies ; d'éventuelles extensions, la formation ; la recherche et le développement ; l'assistance technique ; la mise en place des systèmes de qualité (certification) ; la mise en place des systèmes d'information et de gestion (information industrielle, commerciale, boursière, etc.).

Les investissements immatériels ayant trait principalement : au développement des ressources humaines et la formation ; à l'amélioration de la gestion administrative ; au marketing et au développement des exportations ; à l'introduction de nouveaux concepts de gestion ; à l'établissement d'un système d'assurance qualité ; à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers ; à la protection de l'environnement, etc.

Les Pouvoirs Publics algériens ont mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancés. Il apparaissait en 2001 que « Ces programmes sont indépendants les uns des autres et opèrent en l'absence de tout cadre national défini et coordonné par le gouvernement »<sup>1</sup>.

Le tableau suivant présente les différents programmes de mise à niveau en Algérie, depuis le programme pilote de l'ONUDI en 1998, qui a mis en place les bases des mécanismes nécessaires à la mise en œuvre d'un programme-pilote, d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 50 entreprises, aux différents programmes qui se sont enchaînés depuis lors, au fil des années, jusqu'à aboutir au dernier programme quinquennal de mise à niveau 2010/2014.

**Tableau 06 : Panorama des programmes de mise à niveau en Algérie.**

	Programme Pilote ONUDI	Programme Nationale de MAN	Programme EDPME	Programme ANDPME	Programme GTZ	Programme PME II	PMN Plan quinquennal 2010/2014
Ministère de tutelle	MIR	MIR	MPMEA	MPMEA + MIR	MPMEA	MPMEA	MIPIPME
Organe de pilotage	MIR	MIR	EDPME	ANDPME	UNITE DEVED	EDPME	ANDPME
Période	1998/2002 (prolongation de 3ans)	2002-2010	Sep 2002, Déc 2007	2007/2013	2006/2013	2009/2013	Janvier 2011/ Décembre 2014
Origine des fonds	FPCI	FPCI	UE, gouvernement algérien	FNMA (Fond National de Mise à Niveau)	Coopération Allemande GTZ	UE, gouvernement algérien	FNMA (Fond National de Mise à Niveau)
Budget	Les dépenses émergent du budget de l'Etat	Variable	63 millions	1 milliard de DA /70an	8 millions de Euros/ 8 ans	44 millions	4 milliards de dollars
Cible	Entreprises industrielles (publiques et privées) de plus de 30 salariés.	Entreprises industrielles (publiques et privées) de plus de 30 salariés.	PME privées industrielles et des services liés à l'industrie de plus de 20 salariés.	Toute PME y compris les TPE organisation et institutions d'appui à la PME.	Organisation professionnelle, organisme d'appui, cabinets conseils.	PME en situation de développement ainsi que les organismes et les institutions d'appui à la PME.	Entreprise des secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme, des services et TIC de plus de 10 salariés.
Objectif	Mise à niveau 48 PME.	Mise à niveau 1000 PME.	Mise à niveau de 400 entreprises.	Mise à niveau de 5000 PME.	Programme qualitative.	Mise à niveau de 400 entreprises.	Mise à niveau de 20 000 PME.

**Source : AZOUAOU L, op.cit, p 95.**

<sup>1</sup>AYOUB. J, « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger le 12 et 13 avril 2001.

## **1) Programme-pilote de la mise à niveau (ONUDI) :**

À la lumière de diverses études de faisabilité et nourries de l'expérience, ainsi que des enseignements tirés de certaines entreprises d'ajustement et de restructuration industrielle, les spécialistes de l'ONUDI ont mis en place en Algérie, à partir de 1998, un programme-pilote, adapté aux spécificités de l'industrie algérienne. Il s'agissait d'un programme global intégré, de restructuration industrielle et de mise à niveau, complémentaire du programme d'ajustement structurel.

Le programme pilote a été élaboré par l'ONUDI en décembre 1998 et approuvé en mars en 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR).

Le programme intégré (PI) en Algérie faisait partie de la première vague des programmes intégrés de l'ONUDI. Il a été construit sur la base d'une coopération entre l'Algérie et l'ONUDI, en appui à la libéralisation et l'ouverture à l'économie algérienne, inscrite dans un processus de transition d'une économie administrée, vers une économie de marché.

Initialement ce programme était prévu pour une durée de trois années, et financé par l'ONUDI, l'Algérie, le PNUD, la France et l'Italie. Le PI couvrait cinq composantes avec un budget prévisionnel de 11.422.000 dollars. En 2002, la version originale a été prolongée de trois ans à cinq ans et a été légèrement modifié.

Le PI présentait cinq composantes :

- Assistance à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle ;
- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;
- Programme-pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes ;
- Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la restructuration d'un réseau d'information ;
- Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.

Au moment du démarrage du programme, la démarche de mise à niveau était nouvelle en Algérie, ce qui justifie cette action-pilote expérimentant l'approche sur un panel d'entreprises pouvant servir de modèles et de tirer des enseignements pour le programme national à plus grande échelle. Ce programme-pilote s'inscrit dans une période de rodage et d'ajustage des procédures, autant pour le Ministère de l'Industrie que pour les cabinets et les banques.

Il s'agit d'une approche systémique, dont le but est d'informer, de sensibiliser, de former les différents intervenants (administrations, prestataires de services, entreprises et leur associations), et des actions-pilotes au niveau de quelques entreprises. Le succès des premières actions de mise à niveau a eu un effet de démonstration, pour l'ensemble du tissu économique algérien.

Le programme-pilote a ainsi été lancé en l'an 2000, en utilisant les différents dispositifs d'appui mis en place. Grâce à ce programme, 20 entreprises industrielles (cinq entreprises publiques et 15 entreprises privées) ont bénéficié d'actions de mise à niveau financées par l'ONUDI, pour un montant total de 1 269 000 dollars et 28 entreprises (12 publiques et 16 privées) ont bénéficié d'opérations de mise à niveau financées sur le budget d'équipement MIR d'un montant de 120 millions de DA.<sup>1</sup>

## **2) Programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) :**

Ce programme piloté par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) est lancé à partir de janvier 2002 et s'adresse aux entreprises de droit algérien saines financièrement, qui présentent un actif net positif et affichent au moins deux résultats d'exploitation positifs, sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence).

En activité depuis au moins trois années, ces entreprises doivent appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de service liés à l'industrie et employer un effectif de 20 salariés et plus pour les entreprises de production et de 10 employés pour les entreprises de services précitées.

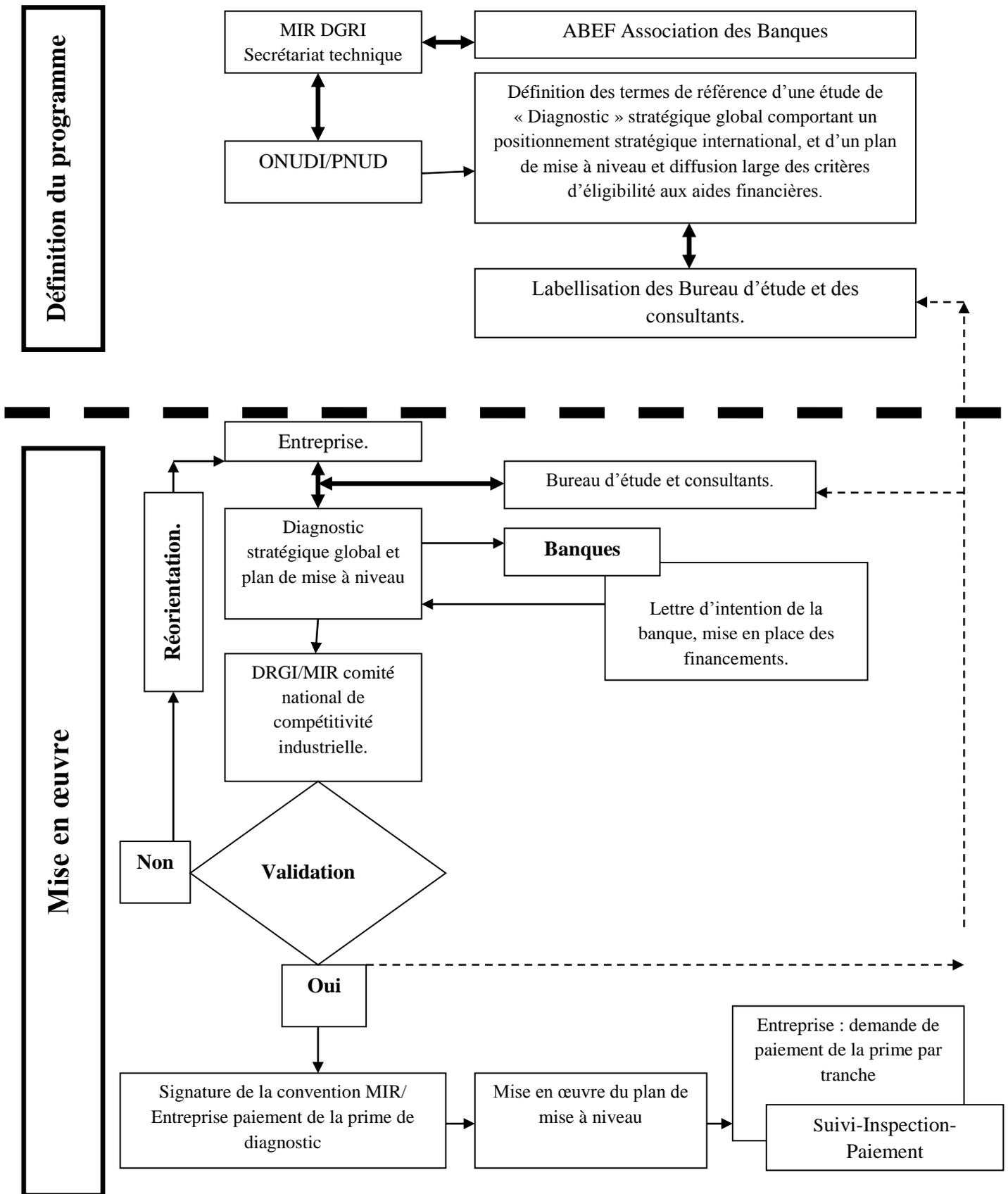
C'est ainsi que l'adhésion à ce programme, est conditionnée par l'envoi d'une lettre d'intention aux autorités compétentes, accompagnée d'un dossier d'éligibilité. Il faut noter que cette décision est volontaire de la part de l'entreprise. De ce fait, après l'envoi de cette demande aux autorités concernées, la décision fera l'objet d'intervention de plusieurs partenaires, selon le dispositif mis en place. Le dispositif de mise à niveau au sein du MIR a connu des réaménagements à deux reprises. Ces réaménagements portent sur le montant des aides et les critères d'éligibilité.

Une fois le dossier accepté, l'opération de mise à niveau se met en œuvre sur plusieurs étapes (Figure ci-dessous).

---

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, « Mise à niveau des entreprises : évaluation à fin décembre 2004 », p 1.

Figure 24 : Procédure de mise à niveau.



Source : MIR, « Manuel des procédures : nouveau dispositif », 2008, p 06.

En premier lieu, il est nécessaire d'élaborer un diagnostic global par le bureau de consulting agréé et librement choisi par l'entreprise. Cette dernière doit s'assurer qu'il possède les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le diagnostic stratégique global et qu'il puisse élaborer le plan de mise à niveau dans les règles d'éligibilité définies dans les documents diffusés par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration Industrielle (MIR).

Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du Fonds de Promotion et de Compétitivité Industrielle (FPCI) et ouvre droit, dans le respect des règles d'éligibilité et des procédures définies par le Comité National de la Compétitivité Industrielle, au bénéfice des primes. Aussi, la demande de l'entreprise doit-elle être accompagnée de l'avis de sa banque, démontrant la capacité de cette dernière à mobiliser les financements (crédits et fonds propres) nécessaires à la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

Dans ce sens, un manuel destiné aux acteurs concernés par le processus (Ministère de l'Industrie, entreprises, cabinets de conseils, banques), fournit les détails du programme de mise à niveau, la démarche à suivre par les entreprises souhaitant bénéficier des aides financières, ainsi que les modalités de mise en œuvre et d'exécution des actions.

Cette première étape constitue une phase d'élaboration du plan mise à niveau qui sera approuvée et exécutée par le chef d'entreprise. Ce plan constitue l'expression formelle de la volonté d'action de l'entreprise pour se mettre à niveau. Il définit les mesures et actions prioritaires retenues (matérielles et immatérielles), puis les conditions de réalisation et enfin, les projections financières, avec et sans mise à niveau<sup>1</sup>.

Après une analyse du dossier effectuée par le secrétariat technique, celui-ci est soumis au Comité, accompagné de ses recommandations. Le Comité, après délibération, suivant son règlement intérieur, formulera son avis sur la demande de l'entreprise.

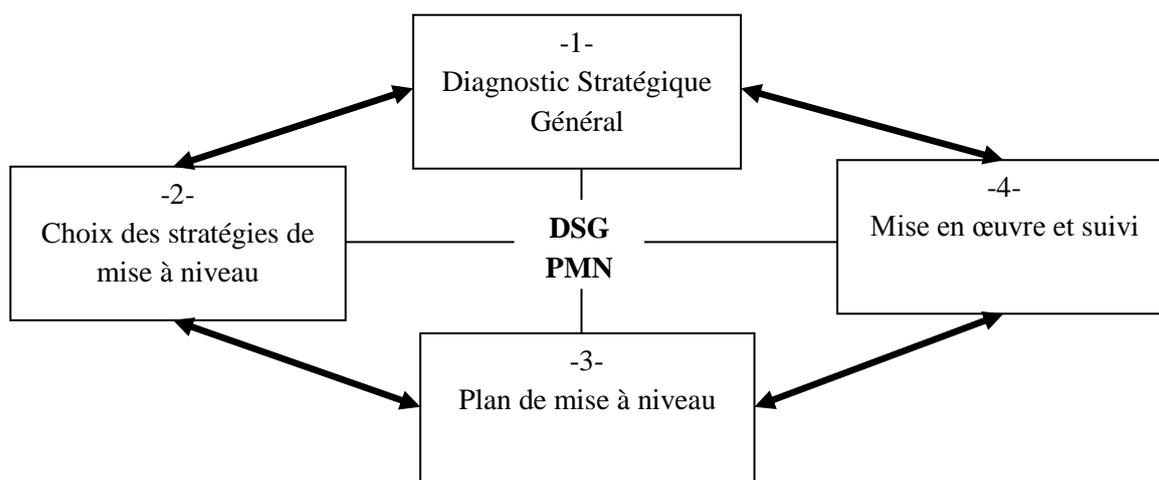
De ce fait, une synthèse lui sera soumise, afin d'assurer la confidentialité et le secret des informations de l'entreprise. Ses recommandations sont confidentielles et ne seront connues que par l'entreprise concernée. Les membres du Comité sont tenus au respect du secret professionnel.

D'autre part, le secrétariat technique peut faire appel à des organismes extérieurs pour vérifier la matérialité de la demande. Cette vérification se base sur des éléments documentaires, tels que les factures, preuves de paiement fournis par sa banque, ainsi que l'existence physique des investissements.

---

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie, « Les Bureaux d'Etudes et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des entreprises », DGPCI/DMNE, Mars, 2006, p 4.

Figure 25 : Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau.



Source : MIR, « Manuel des procédures : nouveau dispositif », 2008, p 6.

### 3) Programme d'appui au développement des PME/PMI privées (Euro Développement «PME/EDPME»)

Le programme d'appui au développement de la PME/PMI est cofinancé par le Ministère de la PME et de l'artisanat et la Commission Européenne dans le cadre du partenariat Euro-méditerranéen, sur la période allant de 2000 à 2007. Il a fait l'objet d'une Convention de financement, entre les deux parties, signée le 14 septembre 1999.

A cet effet, le programme MEDA\* comporte les moyens financiers appropriés destinés à apporter aux pays tiers méditerranéens, un soutien significatif à leurs réformes d'ajustements, au plan économique. Le budget consacré au programme MEDA s'élève à 3.4 milliards d'euros pour la période 1995/1999 au titre MEDA I et de 5.4 milliards d'euros pour la période 2000/2003 au titre MEDA II.

Ainsi, des engagements retenus à titre MEDA I et MEDA II, l'Algérie ne recevra que 30.2 millions d'euros sur 164 prévus sous MEDA I au titre de la période 1995/1999, soit 18.41% des engagements retenus. Et 28.9 millions d'euros sur 181.2 prévus sous MEDA II au titre de la période 2000/2003 soit, 16% des engagements retenus.

\* Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

Dans le même temps, la Tunisie a reçu 168 millions d'euros, sur les 428 retenus, soit 39.25% sous MEDA I sur la période 1995/1999. Elle recevra 198.7 millions d'euros sur les 305.9 retenus sous MEDA II soit, 64.95% pour la période 2000/2003.

Une unité de gestion autonome, dénommée Euro Développement PME (EDPME), a été installée en octobre 2000 pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés au programme. Ceux-ci portaient sur l'amélioration de la compétitivité industrielle des PME algériennes, afin de les aider à s'aligner sur les standards internationaux d'organisation et de gestion, notamment dans le cadre de la perspective de la mise en place d'une zone libre échange entre l'Algérie et l'Union Européenne. Cette unité constituée d'une expertise de 21 algériens et 4 européens, avait en charge la gestion des trois volets du programme, à savoir :

- ✓ Des appuis directs aux PME (volet I) adossés à des diagnostics et suivis d'actions de mise à niveau (MAN) et de développement, avec accompagnement dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formations, information et aide à la recherche et au partenariat ;
- ✓ Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME (volet II) intégrant expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédits pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME, des fonds de garantie pour les aider au financement de leur plan de mise à niveau ou de développement ;
- ✓ Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés (volets III) sur fond de renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles et de mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

Selon EDPME, la mise à niveau est considérée comme un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, grâce à des méthodes de management dynamiques et innovantes. Ce programme vise le renforcement du secteur privé porteur de croissance, ainsi que l'amélioration de l'efficacité et la rentabilité des PME/PMI.

Ce programme s'est étalé sur une période de 5 ans, avec un financement de 62.9 millions d'euros, dont 57 millions en provenance de la seule Commission Européenne, 4 millions d'euros apportés par le gouvernement algérien et enfin, 2.5 millions d'euros représentant la contribution des PME bénéficiant des prestations des programmes.<sup>1</sup>

Les PME bénéficiaires directes du programme contribuent dans le cadre des actions de mise à niveau à hauteur de 20%, les 80% restants sont pris en charge par le programme.

Le programme EDPME a centré son approche de mise à niveau, beaucoup plus sur l'aspect immatériel, faisant son objectif prioritaire, du changement de comportement de l'entrepreneur vis-à-vis de son entreprise, de ses marchés et de ses partenaires institutionnels et financiers. En effet, si le programme du MIR visait à moderniser la production et introduire la notion de qualité, le programme EDPME s'attachait plutôt à éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et à l'adapter aux nouveaux modes de gestion (management de la qualité, innovation, rénovation des processus de production, installation de systèmes de gestion et de contrôle interne, etc.).

Si l'adhésion au programme est volontaire, son accès est réservé au secteur PME/PMI de statut privé, au secteur industriel et des services, directement liés à l'industrie, mais aussi aux organismes de garantie financière existants ou à créer, aux banques et aux institutions financières qui participent au financement des PME, aux associations patronales et professionnelles, aux chambres de commerce et d'industrie et autres institutions d'appui aux PME.

Les conditions d'éligibilité d'une PME au programme impliquent d'être de droit privé (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le programme), d'appartenir au secteur industriel ou d'être une entreprise de services directement liés à l'industrie, d'être en activité depuis au moins trois ans et enfin, d'employer au moins 20 salariés minimum et d'être immatriculé, au plan social et fiscal.

En ce qui concerne les autres bénéficiaires, l'éligibilité aux actions du programme, est conditionnée par leur appartenance à l'environnement direct de la PME et à la nature des services offerts aux entreprises.

Après vérification de l'éligibilité d'une entreprise, la sélection de cette dernière se fera sur la base des critères économiques, tels que par exemple, la prédisposition du chef d'entreprise (profil et parcours), la dynamique et le développement de la PME (CA, investissement, etc.), la situation et la structure financière, son poids et les potentialités du secteur dans lequel elle évolue.

Cette phase initiale appelée pré-diagnostic, a pour but de mener, soit à l'acceptation de l'entreprise dans le programme d'appui ou bien à sa réorientation vers un autre programme mieux adapté à ses attentes et à ses besoins.

Après la phase de pré-diagnostic démarre la première phase de mise à niveau, qui est couplée à un diagnostic, débouchant sur des recommandations vers d'autres actions, ces dernières pouvant être mises en œuvre par la PME ou faire l'objet d'un appui du programme.

Un programme de mise à niveau des PME est un outil d'accompagnement et d'orientation, sur une période relativement longue. Cet accompagnement se manifeste au travers d'actions de formation et de conseil, ou encore d'actions de mise à niveau.

Dans le cadre de ce programme trois grandes catégories de PME ont été identifiées : les PME en situation de passivité et de survie ; les PME en situation de croissance et les PME en situation d'excellence.<sup>1</sup>

Les PME en situation de passivité et de survie constituent la majorité de cette population. Elles sont caractérisées pour la plupart, par leur petite taille, des difficultés financières dues à une perte de position sur le marché, et le manque de vision stratégique et de structuration. Les chefs d'entreprises sont généralement absorbés par des problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise. Par conséquent, ils sont peu enclins à se projeter et ne sont guère enthousiastes vis – à vis de la mise à niveau de leurs entreprises.

Les PME en situation de croissance : ces entreprises cherchent à conserver ou à améliorer leur position sur le marché traditionnel, principalement domestique. Elles ne connaissent pas des difficultés financières. Les chefs d'entreprises réalisent que leur confort sera mis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à affronter la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas tous les avantages, que la mise à niveau est susceptible de leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou dès la première action de mise à niveau.

Les PME en situation d'excellence : la situation financière de ces entreprises est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur situation sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat. Les chefs d'entreprises de ce type de PME sont minoritaires et manifestent une adhésion forte vis-à-vis de la mise à niveau.

---

<sup>1</sup>Commission Européenne, « Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger, 2007, pp 21,22.

#### **4) Programme national de la mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME) :**

Les précédents programmes s'adressaient aux PME ayant au minimum 20 salariés. Pour pallier cette discrimination, le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA) a initié un programme national de mise à niveau qui prendrait en charge l'ensemble des PME comme définit la loi N°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME, notamment son article 18 : « .... Dans le cadre de la mise à niveau des PME, le Ministère chargé de la PME établit des programmes de mise à niveau adéquats afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales ».

Ce dernier vient compléter les précédents, « s'inscrit dans le cadre de synergie, continuité et complémentarité aux dispositifs existants ».<sup>1</sup>

Son objectif vise à l'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME, à un élargissement aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (notamment les PME de moins de 20 salariés) et enfin, à la primauté aux investissements immatériels.

Il a été officiellement lancé en Février 2007 pour une période de six ans, avec comme objectif de mettre à niveau 6000 PME, avec une enveloppe d'un milliards de dinars par année.

L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) a été créée, pour en assurer le pilotage. Elle a pour mission l'accompagnement des PME dans leur mise à niveau et le développement des associations et des organisations professionnelles, dont le rôle est prépondérant dans l'environnement de l'entreprise. L'ANDPME est considéré comme étant l'instrument de l'Etat, en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME/PMI.

Au-delà de l'accompagnement, ce programme vise à une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau par la cible concernée. Il s'articule autour de plusieurs axes et porte sur des actions de type sectoriel (analyse par branche d'activité, débouchant sur des plans d'actions régionaux (identification de mesure par régions d'activités), mais aussi sur des programmes de mise à niveau de la PME, de son environnement institutionnel et de ses structures d'appui.

Celui-ci concerne la PME, telle que définie par la loi d'orientation et disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant de meilleurs rapports

---

<sup>1</sup>BOUGHADOU. A, « Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, Avril, 2006, p 18.

qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de la volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

Les entreprises bénéficiaires sont<sup>1</sup> de droit algérien et en activité depuis deux ans. Elles appartiennent au secteur de la PME, quel que soit leur statut juridique et doivent posséder une structure financière équilibrée. Par ailleurs, il importe qu'elles disposent de potentialités réelles, en matière de croissance, d'exportation de leurs produits et services, de développement technologique ou encore de création d'emplois durables. Afin de se porter candidate, l'entreprise doit produire auprès de l'ANDPME, un dossier comprenant une fiche de renseignements selon le canevas requis, ainsi qu'une copie du registre de commerce.

Parallèlement, s'y ajoute une note portant sur des éléments constitutifs du projet de développement (marchés à l'exportation, investissement technologique, mise aux normes, etc.), ainsi que les objectifs et résultats attendus de l'intervention de mise à niveau sollicitée.

Celle-ci passe généralement par quatre grandes étapes, incluant un diagnostic stratégique global de la situation des PME, l'élaboration du plan de mise à niveau et le plan de financement. Puis suivent, l'adoption du programme de mise à niveau par l'Agence, l'exécution et le suivi du plan et enfin, l'octroi des primes.

Le diagnostic stratégique global des PME et élaboration du plan de mise à niveau et plan de financement : Les experts et les consultants dans le domaine, après évaluation et analyse de l'entreprise concernée sur les différents aspects (techniques, technologiques, financiers, commerciaux, etc.) et sur son positionnement stratégique, se prononcent quant aux besoins de l'entreprise en investissements matériels, liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.

S'y ajoutent des investissements immatériels ayant trait principalement au développement des ressources humaines et la formation, à l'amélioration de la gestion administrative, au marketing, au développement des exportations, à l'introduction de nouveaux concepts de gestion, à l'établissement de système d'assurance qualité, à la recherche de partenariat techniques, financiers et commerciaux, protection de l'environnement, etc.

L'insertion d'une entreprise à un programme de mise à niveau, lui ouvre droit à des aides financières, qui sont des primes incitatives, accordées par le dispositif et destinées à promouvoir la compétitivité. De ce fait, d'entrée, l'entreprise doit informer sa banque, des procédures de mise à niveau, ainsi que son mode de financement.

---

<sup>1</sup> ANDPME, « Guide méthodologique », Alger, 2008, p 03.

À ce stade, l'ANDPME évalue les dossiers de mise à niveau afin de donner son accord et d'attribuer les subventions nécessaires pour chaque dossier, selon les dispositifs arrêtés. Les actions d'appui aux entreprises qui seront retenues dans le programme offrent des avantages très favorables et visent à inciter les entreprises privées à adhérer, grâce à un financement intégral de la partie étude-diagnostic, des investissements immatériels et des mesures incitatives, tels que décrits dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 07 : Aide financière au Programme National de Mise à Niveau PME ANDPME.**

Diagnostic Stratégique global et Plan de Mise à niveau.	À hauteur maximale de 600000 DA par PME
Investissement immatériel	100 %
Investissement matériel	20 %
Le montant maximal du financement du Plan de Mise à Niveau est plafonné à 5 millions de DA par PME (Investissement matériel et immatériel)	
Mesure incitatives et d'encouragement	Prise en charge du salaire d'un cadre spécialisé (nouveau poste) durant 2 années dans les fonctions clés pour l'amélioration de la compétitivité de la PME
Accompagnement à la certification selon la norme ISO 9001-2000 (*)	Prise en charge de l'accompagnement à hauteur de 1200000 DA par PME
(*) Mesures accordées à certaines entreprises sélectionnées selon des critères à fixer durant la mise en œuvre du programme de mise à niveau	

**Source : ANDPME (2008), « Guide méthodologique », p 3.**

Le dossier de mise à niveau suivi de la demande de l'entreprise, doit contenir les plusieurs éléments<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> MPMEA, « Manuel des procédures de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME », Alger, 2008, p 15.

En effet, le dossier de mise à niveau mets en place un diagnostic stratégiques et un plan de mise à niveau. De plus, le dossier de mise à niveau ajuste un mode de financement approprié au plan de mise à niveau accompagné de l'accord de la banque traitante de l'entreprise, si celle-ci souhaite financer son plan, à l'aide d'un emprunt bancaire ; suivi de ce fait, de factures pro-forma des équipements, des machines et des investissements matériels exigés dans le cadre du plan de mise à niveau ; valeur des investissements immatériels nécessaires pour le plan de mise à niveau.

Une fois les premières étapes sont entamées et élaborés, l'exécution et le suivi du plan de mise à niveau se mets en œuvre. Lors de l'exécution du plan de mise à niveau, une prime sera accordée à l'entreprise comme appui à la mise en œuvre de ce dernier. Cette prime sera débloquée en trois échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles.

Ainsi la première est effectuée après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; par la suite après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; la dernière se débloque après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

Au final, en ce qui concerne l'octroi des primes, l'entreprise pourra bénéficier de son plan de mise à niveau en transmettant à l'Agence, un dossier de mise à niveau comportant, une demande, la fiche de projet dûment remplie, le rapport de diagnostic stratégique global, le plan de mise à niveau et l'accord de la banque, le cas échéant.

## **5) Second programme national de mise à niveau de la PME algérienne :**

Le programme quinquennal 2010-2014 de mise à niveau des PME, annoncé par le gouvernement algérien le 11 juillet 2010, est destiné à préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à permettre la diversification des exportations.

L'État algérien s'est fixé comme objectif la mise à niveau de 20 000 PME durant la période 2010-2014. Dans le cadre de ce programme, l'Etat a engagé 380 milliards de dinars (soit environ 5 milliards de dollars) de ressources publiques, en concours directs et en bonification sur les intérêts des crédits bancaires.<sup>1</sup> « Ainsi dans le but de mettre en place une démarche pragmatique et simplifiée pour permettre l'éligibilité d'un maximum de PME aux activités du programme national de mise à niveau et afin de rendre ce dispositif plus efficient, ce second programme national de mise à niveau, validé lors du Conseil des ministres en juillet

---

<sup>1</sup> Extrait du communiqué du Conseil des Ministres du 11 juillet 2010, p 2.

2010 et lancé en janvier 2011, prévoit l'attribution de responsabilités stratégiques au comité national de mise à niveau pour lui permettre de jouer pleinement son rôle »<sup>1</sup>.

De ce fait, l'ANDPME est considéré comme étant le seule gestionnaire et organe d'exécution des activités des programmes de mise à niveau. Aussi, y a-t-il eu lieu d'envisager un élargissement de ses prérogatives, afin de lui permettre de financer des activités contenues dans le programme, sans être obligée de recourir à l'administration centrale. C'est ainsi qu'il a été prévu, que l'ANDPME pouvait désormais rémunérer elle-même les services des bureaux d'études et de conseils chargés d'établir les diagnostics et pré-diagnostics des entreprises bénéficiaires du programme, sans passer par un ordonnateur de l'administration centrale.

Les actions de mise à niveau, peuvent être regroupées en trois grandes phases : prédiagnostic et diagnostic ; soutien à l'investissement ; formation et assistance spécifique.

La phase de Pré-diagnostic et diagnostic correspond à une évaluation préliminaire de toute entreprise désirant adhérer à un programme de mise à niveau. A cet effet, l'entreprise concernée par la mise à niveau doit réaliser au préalable une première évaluation du potentiel interne et externe de l'entreprise, afin d'identifier sa problématique et d'élaborer les premières recommandations relatives aux types d'actions à mettre en œuvre.

La seconde phase concerne le soutien à l'investissement, celui-ci revêt deux aspects. D'une part, le soutien à l'investissement immatériel, qui concerne les frais liés aux actions de mise à niveau en faveur des entreprises tels que la formation, l'utilisation et intégration des TIC, l'accompagnement pour la certification/accréditation, la métrologie, ou encore la Recherche - Développement, l'innovation, l'assistance spécifique, etc. et toute autres dépenses immatérielles en rapport avec la mise en niveau des entreprises et leur environnement. D'autre part, le soutien à l'investissement matériel, qui reflète les dépenses nécessaires pour tout investissement matériel destiné à accroître la productivité ou à améliorer la compétitivité (modernisation des équipements, investissement technologique, système d'information, etc.).

Et finalement, la dernière phase est relative à la formation et assistance spécifique. Il s'agit de la formation d'encadrement et de toute opération de coaching ou d'accompagnement dans les domaines des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière et d'assistance spécifique à la certification.

---

<sup>1</sup> GHOMARI Souhila, op.cit, p 237.

## **6) Programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PMEII) :**

Afin de poursuivre les actions déjà entamées par le programme EDPME (MEDA I), un nouveau programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II), s'étalant sur une période de quatre ans, a été signé par le Ministère de la PME et de l'artisanat et la Commission Européenne, en mars 2009. Toutefois, le Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications joue aussi un rôle important dans la coordination des activités du programme PME II. Ce programme cible les PME spécialisées dans les services et l'artisanat et prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles à l'horizon 2013, pour un montant de 44 millions d'euros soit, 40 millions d'euros de contribution européenne, 3 millions d'euros de participation algérienne et 1 million d'euros de participation des PME.

L'Union Européenne a insisté sur le choix d'entreprises bien établies, capables de tirer un avantage substantiel du soutien offert par le programme. Ainsi, le chiffre d'affaires de l'entreprise devait être de l'ordre de 100 millions de dinars (soit l'équivalent d'un million d'euros), dont 50% devait résulter d'une activité industrielle de transformation et son effectif se situer à 20 employés au minimum, dont trois cadres.

Les principaux objectifs de ce programme se déclinent de la manière suivante<sup>1</sup> :

- ✓ En premier lieu, l'appui direct aux PME et appui institutionnel : en vue de développer des expertises pour consolider et approfondir les actions du précédent programme EDPME, de renforcer les structures de relais tels que l'ANDPME et le conseil consultatif pour la promotion de la PME ;
- ✓ En second lieu, l'appui à la maîtrise de la Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC), par des mesures et des actions concrètes destinées à implanter les NTIC comme levier de compétitivité, au sein des PME ;
- ✓ En dernier lieu, l'appui aux PME dans l'approbation et la maîtrise des normes, y compris les structures chargées de la normalisation et encourager l'émergence des centres techniques spécifiques aux PME.

---

<sup>1</sup>BRAHITI. A, « La PME et l'artisanat, un secteur important et en pleine croissance », séminaire sur les services financiers et commerciaux, Tunisie, 11 et 14 décembre, 2006.

## **7) Programme de développement économique durable GTZ :**

Dans le cadre de l'association avec l'Union Européenne et dans le but de mieux préparer les PME aux défis de la mise en place d'une zone de libre-échange, un programme algéro-allemand dénommé « développement économique durable » a été mis en œuvre par le GTZ (*German Agency for Technical Cooperation*). Ce programme fut initié en 2006 et cible les PME algériennes de moins de 20 salariés dans 10 régions de l'Algérie. L'objectif principal de ce programme consiste à l'amélioration de la compétitivité et l'épanouissement du potentiel entrepreneurial. Il se décompose en quatre parties<sup>1</sup> :

La première partie est relative à l'assistance au Ministère de la PME et de l'artisanat (MPMEA) en matière de définition et de mise en œuvre des stratégies nationales de promotion de la PME. Les mesures de développement économique local du Ministère sont appuyées par un projet-pilote, dont les enseignements serviront de référence à la mise en œuvre d'activités similaires dans d'autres régions du pays, en vue de promouvoir le dialogue entre le gouvernement et les organes de prestation du secteur privé, notamment les organisations patronales. Suivie d'un renforcement des capacités de bureaux de conseil et de consultants algériens, au travers des formations spécialisées, à fournir les prestations de services adaptées à la demande des PME et aux besoins des marchés, en concertation avec les institutions liées aux PME. La troisième partie est constituée de proposition d'offres financières adaptées aux besoins des PME, par la mise en place d'une institution privée, distribuant des produits destinés à satisfaire cette catégorie entreprise.

En dernier lieu, la professionnalisation des organisations patronales, des chambres de commerce et autres associations professionnelles afin de leur permettre de mieux défendre les intérêts des entreprises au sein de la sphère politique et administrative.

### **03-03-02– Les avantages d'investissement en Algérie.**

L'Algérie, un pays-continent regorgeant de richesses. Diverses ressources naturelles et humaines, plusieurs zones et secteurs de développement (industrie, tourisme, agriculture, énergies, technologies de l'information et de la communication), restent inexploités dans le pays. En outre des avantages déjà cités dans les sections précédentes, nous voyons utile d'aborder dans cette section les facteurs d'investissement en Algérie ainsi que les secteurs restent à développer en Algérie.

---

<sup>1</sup>GHOMARI Souhila, op.cit., p 240.

## **I. Les facteurs encourageant à investir en Algérie.**

Depuis quelques années de l'an 2000, l'Algérie a profité d'une conjoncture économique favorable en raison de l'envol du prix des hydrocarbures, sans en profiter pour redynamiser un vrai plan de relance économique et de soutien à la croissance pourtant le pays possède un ensemble de facteurs inestimable.

En Algérie, on trouve de :

**1) L'énergie :** L'énergie est l'une des facteurs à coûts concurrentiels dans la production telle que le gaz naturel, électricité, essence, solaire.....etc. L'Algérie est un pays membre de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et du Forum des pays exportateurs de gaz. Elle est le 3<sup>e</sup> producteur de pétrole en Afrique derrière le Nigeria et l'Angola et le 11<sup>e</sup> exportateur de pétrole à l'échelle mondiale et occupe la 15<sup>e</sup> place mondiale en matière de réserves pétrolières et 18<sup>e</sup> producteur mondial de pétrole.

L'Algérie est également 1<sup>er</sup> producteur africain de gaz (plus de 50 % de la production de gaz en Afrique) et classée 10<sup>e</sup> producteur de gaz à l'échelle mondiale. Elle est le 2<sup>e</sup> fournisseur de gaz naturel de l'Europe, après la Russie.

La SONATRACH est le groupement pétrolier algérien chargé de la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, elle a été classée 1<sup>re</sup> société en Afrique et 12<sup>e</sup> plus grand groupe pétrolier au monde par le *Petroleum Intelligence Weekly* (Année 2011).

**2) Les métaux :** Fer, Zinc, Or, Cuivre, Argent, Plomb, Marbre, ....L'Algérie possède d'importantes réserves en minerai de fer, à Gara Djebilet, près de Tindouf, dans le sud du pays. Ces réserves sont estimées à 1,7 milliard de tonnes exploitables, dont la teneur en métal est de 57 %.

**3) Les matières :** Alfa, Bois de liège, Cuir, Graines, et d'autres richesses terrestres et marines.

**4) Le climat :** Il est de type méditerranéen sur toute la frange nord qui englobe le littoral et l'Atlas Tellien (étés chauds et secs, hivers humides et frais), semi-aride sur les hauts plateaux au centre du pays, et désertique dès que l'on franchit la chaîne de l'Atlas Saharien.

**5) La localisation géographique :** Une position au carrefour de l'Afrique et de la méditerranée, et située au centre du Maghreb. L'Algérie est mieux placée aussi que quiconque pour devenir le hub entre l'Europe et l'Afrique.

**6) L'infrastructure :** L'Algérie possède des infrastructures (terrestres, aériennes et maritimes) relativement moderne, conforme aux normes internationales, exploitable: au niveau du sol (routes, chemins de fer et transports), au niveau aérien (36 aéroports dont 16

internationaux) et au niveau maritime (Ports, 11 ports commerciaux, trois pour le pétrole et 31 pour la pêche).

**7) Main d'œuvre :** La main d'œuvre algérienne est jeune, équilibrée entre les deux sexes (hommes et femmes), elle est qualifiée par analogie avec les diverses institutions d'éducation et de formation (universités, instituts et centres), existant dans le pays. Elle est aussi compétitive avec un salaire moyen équivalent à 200 Euro/mois.

**8) Les mesures d'encouragement et de stimulation de l'investissement:** On peut les résumer dans les avantages fiscaux comme le paiement partiel des impôts, la réduction de la part des employeurs dans la sécurité sociale, la concession immobilière, la réduction du montant des redevances locatives sur les actifs immobiliers, les droits de douane.... Il y a aussi la facilitation de l'emprunt et l'aide au financement, sans oublier le secteur des assurances.

**9) Les accords internationaux :** Afin d'intégrer l'économie mondiale, l'Algérie a opté pour le processus de l'ouverture de son commerce extérieur et son engagement dans le cadre des accords commerciaux internationaux par des réformes économiques engagées par les pouvoirs publics. La libéralisation du commerce extérieur a été réalisée au cours des années 1990 par l'abolition du monopole de l'État sur le commerce extérieur, la levée de toutes les barrières non tarifaires, la simplification du tarif douanier en ramenant le nombre de taux des droits de douane à quatre (0 %, 5 %, 15 %, 30 %) et en réduisant le taux maximum à 60 % dans un premier temps au lieu de 100 % précédemment et à 30 % depuis 2002.

## **II. Les secteurs d'activité à développer en Algérie.**

L'Algérie recèle un grand potentiel humain et matériel non exploités ou en difficultés de progression. Les exportations d'hydrocarbures représentent depuis des années plus de 90% de la totalité des exportations algériennes, les exportations hors hydrocarbures n'ont atteint que 2,58 milliards de dollars en 2019, composées des demi-produits, avec 1,95 md USD, des biens alimentaires avec 407,86 millions USD et des biens d'équipement industriels avec 82,97 millions USD contre 90,1 millions USD.

### **A. Le secteur agricole :**

Ce secteur s'articule principalement autour du soutien permanent de la sécurité alimentaire et le développement des zones rurales.

### **1) L'agriculture :**

Le pays dispose d'énormes potentiels en parcelles agricoles (Mitidja, Seybouse, Soummam, Touat, etc.), des surfaces irriguées, des millions de m<sup>3</sup> d'eaux de crues destinés pour la production fourragère, production arboricole et viticulture, des superficies importantes pour la récolte en toutes espèces confondues (le blé dur, le blé tendre, l'orge, l'avoine, le fourrage, les légumes secs, les dattes, et les truffes ...). Les pluparts de principales productions agricoles sont d'une culture maraîchère. La culture industrielle reste limitée (tomates, tabac, arachides, les agrumes et l'oléiculture).

L'Algérie importe le lait et les céréales dont le coût, selon le ministre algérien de l'Agriculture et du Développement rural, est environ les 4 milliards de dollars. Ce sont en effet ces deux derniers produits qui constituent le principal talon d'Achille de l'agriculture nationale et qui l'empêchent de réaliser la fameuse « autosuffisance alimentaire » « que certains décrivent comme un objectif réalisable et d'autres comme une chimère ».

### **1) L'élevage :**

L'élevage concerne principalement les ovins, les caprins, les bovins et les camelins. L'élevage bovin est cantonné dans le Nord du pays, tandis que l'élevage ovin est surtout présent dans les hauts plateaux qui représentent plus de 90 % des effectifs. Concernant l'élevage camelin, l'élevage est localisé dans trois principales zones d'élevage qui sont le Sud-Est, l'extrême Sud et le Sud-Ouest de l'Algérie.

La production provenant de l'élevage avicole est estimée à 460 000 tonnes de viande blanche par an et pour les œufs de consommation, la production est de 6 milliards d'œufs. Le secteur public détient environ 15% de la production avicole, alors que le reste appartient au secteur privé.

### **2) La filière bois :**

Plusieurs projets de lutte contre la désertification et du développement du pastoralisme ont été engagés. L'État prévoit la régénération, la réhabilitation des terres par la plantation pastorale dans les zones très arides et la réalisation de correction torrentielle et l'irrigation par épandage des eaux de crues. De nombreux arbres furent plantés afin de ralentir l'avancée du désert comme le barrage vert.

L'Algérie ne dispose pas d'une abondance en matière de bois, et reste dépendante de l'importation et des prix de ce matériau à l'international. L'Algérie est classée à la 3e place mondiale en matière de production de liège et dérivés représentant un taux de 18 % de la production mondiale, et les exportations en 2017 dans cette filière sont de 4 551 603 dollars.

### **3) Pêche et ressources halieutiques :**

Le secteur de la pêche est en plein essor car de nombreux ports de pêche sont modernisés ou en cours de modernisation sur le littoral algérien. La côte algérienne longe 1 200 km, partagée en quatorze wilayas maritimes. Chaque wilaya possède un certain nombre de ports, d'abris de pêche et de plages d'échouage. On compte 64 sites de débarquements le long de la côte algérienne : 32 ports; 23 plages d'échouage; 4 sites d'abris aménagés et 5 sites d'abris naturels.

Les espèces halieutiques les plus consommées sont : poissons démersaux, petits pélagiques, grands pélagiques, requins et squales, crustacés et mollusques.

## **B. Secteur industriel :**

Les hydrocarbures et le gaz naturel présentent de très loin, la principale source de revenus du pays. Cependant, l'État algérien commence à adopter des solutions économiques et écologiques en investissant dans les énergies nouvelles et renouvelables.

### **1) Énergie renouvelable :**

Pour que l'Algérie préserve les réserves énergétiques actuelles (Pétrole, Gaz...), le pays a opté pour un programme d'Énergies Renouvelables et d'Efficacité Énergétique. Cela concerne le développement et l'exploitation de l'énergie solaire, le thermique, la biomasse et l'éolien.

Afin de concrétiser son programme de l'exploitation de l'énergie solaire, l'Algérie a réalisé la première centrale électrique de Hassi R'mel à Tilghemt dans la wilaya de laghouat dans le sud du pays, d'une capacité de 150 mégawatts. C'est la société New Energy Algeria (NEA) qui est chargée du secteur des énergies nouvelles et renouvelables. Fin 2019, le ministre de l'Énergie, Mohamed Arkab, indique que près de 60% des réserves initiales d'hydrocarbures étaient consommées du fait de la hausse de la consommation locale et de l'exportation.

### **2) Industrie agro-alimentaire :**

L'Agro-alimentaire est la deuxième industrie du pays après l'industrie des hydrocarbures, qui représente 17 000 entreprises dont 95 % sont gérées par le privé et emploie plus de 140 000 salariés. Le privé a réussi dans le secteur agroalimentaire, soit en montant des entreprises en partenariat avec des étrangers, soit en s'associant avec des entreprises locales. Il est tourné en partie vers l'importation notamment sur les segments des produits alimentaires d'importation comme les grains, les produits agroalimentaires, ainsi que les matières

premières. Le conditionnement, la transformation et l'emballage alimentaire est une filière importante qui accompagne l'industrie alimentaire en Algérie. Des entreprises nationales se sont lancées dans la fabrication de machines pour le packaging, comme les sociétés RAM Pack et Ghardaïa Flacons.

### **3) Industrie d'acier et métallurgie :**

Les secteurs métallurgique, mécanique, et électrique ont enregistré un montant important de 28% de la totalité du secteur industriel en 2018 a précisé l'ANDI.

### **4) Industrie textile :**

L'industrie du textile représente en 2016 moins de 0,15 % du PIB, avec une production nationale faible couvrant uniquement 4 % du marché intérieur. À la suite de sa déstructuration durant les années 1990, l'industrie algérienne de textile a subi de plein fouet les effets de la mondialisation jusqu'à voir s'éclipser ses fleurons des années 1970, Sonitex et Sonipec et leurs restructurations en groupes. La Sonitex est devenue TEXALG et la Sonipec est devenue Leather Industry SPA.

### **5) Autres domaines industriel :**

Treize (13) filières stratégiques ; la sidérurgique et la métallurgique, les liants hydrauliques, l'électrique et l'électroménager, la chimie industrielle, la mécanique et l'automobile, la production pharmaceutique, l'aéronautique et la construction et la réparation navale, la technologie avancée, l'industrie agroalimentaire, le textile et l'habillement, les cuirs et produits dérivés, le bois et l'industrie du meuble, les mines.

### **6) Développement de la sous-traitance :**

Le développement de la sous-traitance est un processus très lent qui exige des entreprises du secteur de répondre aux exigences internationales et aux homologations. Il y a une nécessité du développement de la sous-traitance au moment où l'Algérie importe des pièces de rechange d'un montant qui dépasse les deux milliards de dollars.

### **C. Le Tourisme :**

Depuis 2001, le secteur du tourisme en Algérie s'apprête à faire ses premiers pas, après une période noire durant les années 1990 pendant laquelle le tourisme fut mis entre parenthèses, et qui a retardé le développement des infrastructures et découragé bon nombre de touristes d'y séjourner.

Le tourisme algérien est actuellement destiné en grande partie aux hommes d'affaires. Le développement de l'infrastructure touristique commence à se faire ressentir. La majorité des compagnies aériennes desservent aujourd'hui l'Algérie, ainsi que les ferries. Le parc hôtelier national comprend soit des hôtels de luxe soit chambres d'hôtels modestes. Au cours du premier semestre de l'année 2012, l'Algérie a accueilli 1,498 million de touristes, soit un taux de croissance estimé à 25 % par rapport à la même période l'année 2011. Selon l'office national du tourisme, l'Algérie table sur 530 millions de dollars de revenus touristiques en 2015 grâce à une augmentation de la capacité hôtelière de plus de 75 000 lits qui permettra d'accueillir plus de 3 millions de visiteurs par an.

Investir dans le tourisme en Algérie renforce :

- La valorisation de la Destination Algérie ;
- La mise en place d'un plan Qualité Tourisme (PQT) ;
- Le développement et la qualification de l'offre par l'investissement dans les pôles et villages touristiques d'excellence ;
- Le partenariat public-privé pour conforter la chaîne touristique.

### **D. La Technologies de l'information et de la communication :**

Elle porte sur le développement de l'économie numérique, des parcs technologiques, l'introduction de la monétique et du e-services, la sécurisation des données et bases de données, etc.

En 2019, l'Algérie est classée à la 76<sup>ème</sup> place au niveau mondial en matière d'adoption des TIC, 61<sup>ème</sup> place à l'échelle mondiale en abonnement à la téléphonie mobile, 35<sup>ème</sup> en matière de haut débit mobile. Concernant le nombre d'utilisateurs internet, elle est à la 83<sup>ème</sup> place.

### **03-03-03– Les obstacles d’investissement en Algérie:**

Soulever les principales contraintes à l’investissement en Algérie, est parmi les plus grands défis que le pays doit affronter. L’encouragement et le soutien à l’exportation hors hydrocarbures consacrés dans la stratégie économique du pays dans un souci d’équilibre de la dépense publique, n’ont pas donné de résultats satisfaisants.

Les contraintes soulevées par les exportateurs restent toujours les mêmes telles que : entraves bureaucratiques, lenteurs et complexité des procédures douanières, un environnement bancaire qui n’est pas facile et un manque de logistique et d’infrastructures portuaires. Par dérision, ce phénomène est appelé « import-import » par les Algériens.

Ainsi, réussir l’investissement en Algérie, doit passer par la protection des investisseurs nationaux et étrangers, leur ouvrir réellement les portes et les encourager à venir investir dans ce pays qui manque de projets rentables hors hydrocarbures.

Sur fond de la crise sécuritaire qui a largement pénalisé l’essor des PME algériennes, le cadre institutionnel instable, voir chaotique a retardé l’essor des entreprises, il a en même temps freiné et découragé les investissements directs étrangers, qui restent à un niveau très faible et concentrées principalement dans le secteur des hydrocarbures, secteur particulièrement encadré et protégé par l’Etat.

Du point de vue de l’entreprise locale, le partenaire étranger offre une réponse adéquate aux problèmes et au danger de la mondialisation. L’alliance permet aux entreprises de défendre leurs positions stratégiques contre des forces auxquelles elles ne peuvent pas résister, tout en ayant accès à des ressources auxquelles elles n’avaient pas accès (notamment financières et technologiques).

Le tribunal arabe de l’investissement du Caire en 2018, a affirmé que l’Algérie est membre à part entière de la convention arabe de protection des investissements, précisant que celle-ci comprend l’ensemble des dispositions relatives à la protection et à la garantie des investissements réalisés dans les pays arabes.

Grace à cette convention, les opérateurs économiques jouissent de toutes les facilités et mesures d’accès aux financements, aux avantages fiscaux et autres, ainsi qu’à la possibilité de transfert des bénéfices sans aucune contrainte, a expliqué le magistrat du tribunal arabe d’investissement, se félicitant que l’Algérie n’a pas enregistré de litiges en la matière.

L’investissement étranger en Algérie est intéressé beaucoup plus dans le domaine de minerai. En 2001, le géant indien *ArcelorMittal*, leader mondial de l’acier a pris 49 % de *ArcelorMittal Algérie (AMA)*, 49 % de *ArcelorMittal Pipes and Tubes Algeria (Ampta)* et 70 % à *ArcelorMittal Tébessa (AMT)*. Mais à la suite d’un différend avec le gouvernement

algérien et après plus de 10 ans de privatisation, en 2016, l'État algérien nationalise à 100 % le complexe sidérurgique d'El Hadjar, le plus d'Afrique, géré depuis par *Sider*. En 2018, les Émiratis ont repris 49 % de parts de ce complexe avec un investissement de plus de 160 milliards de DA dans de nouvelles productions sidérurgiques sur le site.

Les projets, pour un investissement de 1,5 milliard de dollars par le groupe égyptien Elezz Steel, porteraient sur l'édification d'une aciérie moderne dans la région de Jijel, à 360 km à l'est d'Alger. Mais ce projet fut annulé à la suite d'une rivalité entre l'Algérie et l'Égypte en football. En 2012 le projet du complexe sidérurgique de Bellara dans la wilaya de Jijel a été repris par les Qataris et qui est entré partiellement en production en 2017.

Il y a eu aussi la création en 2011 par le géant turc Tosityali Holding, un complexe sidérurgique Tosityali Algérie à Oran, dans la zone industrielle de Bethioua, pour un investissement de 750 millions de dollars. Tosityali a mis en exploitation la première unité de production d'acier et de rond à béton en 2013. En 2015, Tosityali a mis en exploitation une extension constituée d'une unité laminoir de production de fil machine.

Dans le domaine de textile, la relance de la filière textile et la réduction de la dépendance de l'Algérie vis-à-vis des marchés extérieurs sont les objectifs des pouvoirs publics des années à venir et ce pour répondre aux besoins du marché qui est en plein croissance. Pour ce faire il y'a eu en 2018 l'inauguration à Sidi Khettab dans la wilaya de Relizane du plus grand site de textile d'Afrique fruit d'un partenariat avec le géant turc Taypa pour un investissement de 1,5 milliard de dollars. Ce complexe va satisfaire de 40 % le marché national et 60 % de la production serait destinée à l'exportation. Un autre projet est en cours de réalisation portant la création d'une usine de production de filés laine et d'autres produits textiles par la société turque Boyner Sanayi A.S en partenariat avec l'Algérien TEXALG à Meskiana dans la Wilaya d'Oum El Bouaghi pour un investissement de 16 millions de dollars.

Pour renforcer l'outil de production national dans le domaine textile, accentuer ses capacités d'exportation, accompagner les acteurs algériens intervenant dans ce domaine et d'opérer un transfert de savoir-faire à l'industrie textile algérienne, un centre d'Expertise Technique et Industriel Textile (CETIT), fruit d'un partenariat entre le français Lainière de Picardie filiale du groupe Chargeurs et la société privée algérienne Safitex, a été inauguré le 2 mai 2018 à Alger.

En revanche, les efforts déployés par l'Algérie pour assurer un cadre législatif favorable et une meilleure sécurité et liberté aux investisseurs étrangers à travers la mise en place de lois et d'instances chargées de statuer sur d'éventuels litiges, restent peu convaincants pour les

opérateurs économiques étrangers. Beaucoup d'investisseurs algériens résidant à l'étranger ont tenté d'investir leurs capitaux dans leur pays mais malheureusement sans pouvoir les réaliser.

Toute indication prouve qu'aussi bien au niveau local qu'au niveau national, c'est la mal-exécution de ces textes de loi qui faisait défaut et c'est la bureaucratie qui régnait. L'échec du aux pratiques irresponsables de certain donneurs d'ordres qui ont empêché les investisseurs de monter leurs projets en Algérie.

Parmi les principales contraintes d'investissement en Algérie, on peut résumer :

### **1) Les contraintes politiques :**

Parmi les contraintes politiques majeures, les décisions gouvernementales dans le pays où l'Etat est le 1<sup>er</sup> employeur et investisseur. La règle du (51/49) % est une disposition contraint tout investisseur étranger à travailler avec un partenaire local qui doit détenir au moins 51% du capital social. En conséquence, la disposition demeure dissuasive pour les PME désireuses de s'installer dans le pays, et les investisseurs étrangers boudent le pays.

D'un autre côté, il y a plusieurs compagnies internationales qui se plaignent des lenteurs bureaucratiques. Un projet de développement de gisements met beaucoup de temps pour parvenir à la phase exploitation, précisent-ils. Même la compagnie pétrolière nationale rencontre des difficultés pour respecter les délais de réalisation des projets d'investissement en raison des lenteurs administratives.

Aussi, l'effet de décennie noir a bouleversé le chemin de progression économique du pays. Après le dernier incident sécuritaire survenu au pôle d'In Amenas en 2013, la sécurité est devenue la préoccupation essentielle des compagnies.

Par ailleurs, si on met en évidence la gestion des excédents budgétaires du pays, le fonds de régulation des recettes (FRR), constitué au début des années 2000 pour gérer les excédents budgétaires liés aux exportations d'hydrocarbures et les réserves de change, lui a permis de tenir face à la baisse brutale des prix du pétrole jusqu'en septembre 2017, c'est-à-dire en 3 ans seulement, quand le gouvernement a dû recourir au financement interne non conventionnel (planche à billets). Cela a conduit à l'inflation, l'augmentation des salaires et des matières, ce qui affecte péniblement la création des projets en Algérie.

### **2) Les contraintes économiques :**

Le montant du capital a bien un rôle psychologique indéniable. Le démarrage d'une nouvelle activité génère en principe des besoins financiers importants, auxquels il faut

pouvoir faire face en maintenant une certaine marge de sécurité pour pallier une éventuelle difficulté.

Plus le capital social est élevé, plus l'investissement personnel est important, les futurs partenaires de l'entreprise seront donc logiquement sensibles au montant de cet engagement. Ainsi, même si la loi a supprimé le minimum obligatoire lors de la création d'une SARL ou d'une EURL, et même d'une SAS, beaucoup de constitutions sont encore réalisées aujourd'hui avec le capital de 7 500, correspondant à l'ancien seuil minimal obligatoire.

Il y a aussi l'économie souterraine ou le marché informel reste un phénomène qui menace la stabilité de l'économie algérienne. Selon les experts, la part du secteur informel était évaluée à environ 600 milliards de dinars au début des années 2010, soit 17 % de l'ensemble des revenus primaires nets des ménages algériens. Les statistiques du ministère du commerce démontrent par exemple, que 35 % du marché des fruits et légumes active dans l'informel. Cependant, fin 2019, environ 5 000 milliards de dinars circulent dans les circuits informels, représentant 30 % de la masse monétaire globale de l'Algérie malgré les mesures prises pour endiguer ce phénomène.

Notons aussi que le retard enregistré dans l'utilisation des moyens de paiement les plus pratiques contrainte la rapidité des transactions commerciales. Une loi relative au commerce électronique sous le numéro 18-05 est entrée en vigueur le 7 juin 2018, qui a fixé les règles générales relatives au commerce électronique des biens et services sur Internet. Parmi les mesures prises dans le cadre du projet de loi de finances 2018, l'obligation faite aux commerçants de proposer à leurs clients de payer les biens et services vendus par des cartes magnétiques et qui permettrait à l'État d'avoir un droit de regard sur ce genre de transactions commerciales. Cette loi venait compléter une autre mesure prise par le gouvernement concernant la généralisation des moyens de paiement électroniques en imposant à tous les commerçants de mettre à la disposition des consommateurs les terminaux de paiement électroniques(TPE) leur permettant de régler leurs achats. L'entreprise nationale de l'industrie électronique (ENIE), se chargera de l'opération de fabrication des terminaux de paiement électronique à compter de juin 2018.

### **3) Les contraintes légales :**

Ce sont les contraintes du côté législatif qui change constamment dans une courte durée, notamment la promulgation des textes d'application des amendements de 2013 à la loi sur les hydrocarbures de 2005 révisée en 2006, du moins son parachèvement étant très récent, qu'elles envisagent de nouveaux changements réglementaires pour tenir compte de l'avis et

des suggestions des compagnies internationales présentes en Algérie qui considèrent que le cadre réglementaire actuel régissant les hydrocarbures est trop contraignant.

Avant la promulgation de la loi de 2005, SONATRACH signait davantage d'accords. Plusieurs représentants des compagnies internationales avaient estimé que la loi sur les hydrocarbures de 1986 offrait plus de visibilité aux investisseurs que la réglementation actuelle. Au cours des dix dernières années, la réglementation sur les hydrocarbures a été révisée trois fois, pour des résultats modestes en termes de contrats signés à l'exploration.

Cette instabilité juridique constitue l'un des freins à l'investissement des compagnies pétrolières en Algérie. La nouvelle révision de la réglementation signifie le retour à la case départ. Espérons que les leçons de cette instabilité juridique seront tirées et qu'on s'achemine vers cette stabilité tant attendue par les investisseurs pour pérenniser la rentabilité de leurs projets.

# **Chapitre 04 : Enquête sur la contribution de l'Audit**

## **Qualité dans l'amélioration de la compétitivité des PME**

### **algériennes**

---

---

### **Préambule:**

A l'instar des pays en développement, les PME sont des composantes importantes de l'économie algérienne et prennent une place assez remarquable dans l'industrie. La majorité des PME compétitives dans le pays estime avoir adopté une démarche qualité pour pouvoir collaborer avec ces fournisseurs ou/et ses clients ou pour autres raisons spécifiques.

Dans un tel contexte :

#### **❖ L'Audit Qualité peut-il dynamiser ou redynamiser les compétences clés permettant d'optimiser la compétitivité des PME en Algérie ?**

Ce travail se veut une proposition de montrer la participation de l'audit qualité dans la promotion des facteurs de la compétitivité au sein des PME algériennes.

## **Section 04-01 : Etude exploratoire- L'audit qualité et la compétitivité des PME en Algérie.**

Dans le contexte actuel où la concurrence mondiale est exacerbée, la qualité est l'un des éléments importants pour toute entreprise qui souhaite s'imposer dans l'économie actuelle. Aujourd'hui, la qualité au sein des entreprises algériennes est devenue un impératif de pérennité et de développement. Elle est parmi les facteurs affectant un sursaut de compétitivité pour faire face au recul de l'économie et au déclin de l'industrie algérienne.

### **04-01-02– Le management par la Qualité en Algérie.**

L'émergence de la gestion par la qualité dans l'économie algérienne est un défi à réaliser autour des enjeux de sécurité, santé et d'environnement. Les entreprises algériennes sont appelées à mettre en place, au minimum un Système de Management de la Qualité conforme aux standards ISO 9000, et développer une démarche qualité intégrante aussi bien les composantes formalisables des normes comme les exigences ISO 9001, que les composantes non formalisables comme la culture et le leadership.

#### **I. La normalisation en Algérie :**

La législation algérienne tente d'assurer la qualité du produit pendant tout le processus de la mise à la consommation. Il s'agit notamment des obligations de conformité, de garantie

d'information et de sécurité qui précipitent toutes de façon directe ou indirecte à la qualité du produit<sup>1</sup>.

L'absence d'un cadre réglementaire en matière de normalisation et de qualité a eu des effets négatifs sur la qualité des produits commercialisés sur le marché. La commercialisation de ces produits non-conformes aux normes de qualité a eu des conséquences, souvent, néfastes sur l'entreprise, sur le consommateur et, d'une manière générale, sur la fiabilité de l'économie nationale.

C'est ainsi qu'un intérêt particulier a été accordé au volet qualité à la veille du lancement des réformes économiques introduites dans notre pays avec, notamment l'ouverture du marché national à l'importation de produits de diverses origines entraînant des problèmes d'inadaptation, de l'hétérogénéité d'équipements aux consommateurs, d'une part, et à l'ouverture de notre commerce sur le marché extérieur, d'autre part<sup>2</sup>.

Dans ce contexte et pour mettre un terme à cette situation critique, qui caractérise les produits de fabrication nationale et les produits d'importation, des mesures ont été prises aux plans réglementaire et organisationnel pour encadrer la qualité et renforcer le dispositif de contrôle de cette dernière (Loi 89-23 du 29/12/1989 relative à la normalisation)<sup>3</sup>.

Dans le domaine de la normalisation, l'Algérie a un grand retard à combler vu que le niveau des activités de normalisation demeure très faible. Au plan opérationnel, l'entreprise algérienne n'a pas encore intégré, convenablement la norme dans son mode de fonctionnement, encore moins la qualité comme exigence.

Trois raisons expliquent cet état de fait ; l'absence de compétitivité et de la concurrence entre produits, le faible intérêt accordé à la fonction qualité par les gestionnaires et enfin la faiblesse voire l'inexistence du contrôle au niveau de la production.

Selon la loi 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation, on distingue deux catégories de normes ; les normes algériennes qui sont élaborées et publiées sur la base d'un plan annuel et pluriannuel ; et les normes d'entreprises qui portent sur tous les sujets qui n'ont pas encore fait l'objet de normes algériennes.

La normalisation algérienne est donc un processus ayant pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

---

<sup>1</sup> BAHMED Lyliya, « Contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie », thèse de doctorat d'état en Hygiène et Sécurité Industrielle, Université Colonel El Hadj Lakhdar, Batna, 2006, p 45.

<sup>2</sup>BAHMED Lyliya, op.cit, p 46.

<sup>3</sup>BAHMED Lyliya, idem, p 47.

La normalisation algérienne est l'élaboration, publication et diffusion des normes NA (Norme Algérienne), des procédures d'évaluation de la conformité, ainsi que l'initiation et la contribution à l'élaboration des règlements techniques Algériens (RTA). Elle consiste plusieurs types de normes comme :

- **Les normes fondamentales** (portent sur la terminologie, les symboles, la métrologie, ...)
- **Les normes de spécifications** (fixent les caractéristiques d'un produit...)
- **Les normes de méthodes d'essai et d'analyse** (mesurent les caractéristiques et les performances d'un Produit)
- **Les normes d'organisation et de services** portent sur la description et la modélisation des fonctions de l'entreprise (maintenance, management de la qualité, gestion de production...)

Ces normes constituent pour les opérateurs économiques comme un outil de communication, un savoir-faire, une base de négociation avec les clients et les fournisseurs, et un référentiel de base pour la certification de produits.

Pour les pouvoirs publics, c'est un outil d'une politique industrielle sur l'innovation, de la défense du marché intérieur et conquête de marchés extérieurs et une protection de l'environnement. Tandis que pour les consommateurs, elle protège sa santé, garantit sa sécurité, et facilite son choix par l'achat de produits certifiés.

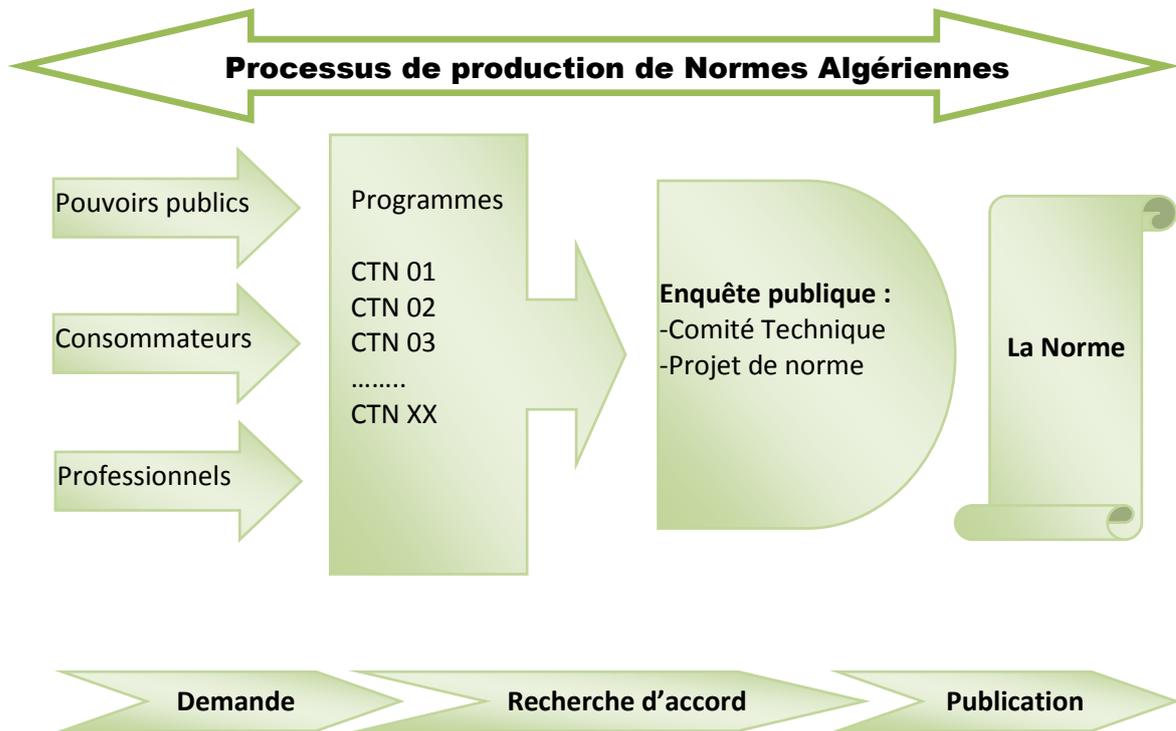
Diverses activités qui relèvent du domaine technique, managérial (gestion et promotion de la qualité) ou réglementaire (arbitrage, régulation administrative) nécessitent l'intervention de laboratoires et d'organismes de contrôle de conformité pour effectuer des analyses, vérification et expertise divers. L'accréditation a pour but précisément de garantir que tous ces organismes disposent d'une qualification professionnelle avérée pour effectuer les prestations qui ressortent de leur champ d'intervention et ce en les soumettant préalablement à un système d'examen rigoureux.

L'Algérac est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du MIPI. L'Algérac est un établissement indépendant principalement chargé de l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité<sup>1</sup>. L'IAF est l'organisme qui définit les règles de fonctionnement des organismes d'accréditation tels que l'Algérac.

---

<sup>1</sup>[www.algerac.org](http://www.algerac.org)

Figure 26: Production de Normes Algériennes.



Source : Algerac.org

L'institut Algérien de Normalisation a été créé par le décret exécutif N° 98-68 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INAPI). Bien qu'il soit un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, l'IANOR exerce en fait des prérogatives de l'Etat en matière de normalisation.

Comme stipulé dans le décret de création cité au préalable, l'IANOR est chargé, dans le cadre d'une mission de service public, de mettre en œuvre la politique nationale de normalisation. En vertu de ses statuts et de la législation, cet institut est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes aux niveaux national et international ;
- La centralisation et la coordination et l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;

- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR est chargé également de participer aux travaux des Organisations Régionales et Internationales de Normalisation et d'y représenter l'Algérie. Il est membre de l'Organisation Arabe de Développement Industriel et des Mines (AIDMO) et de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

L'IANOR fait partie, depuis le 17 Septembre 2004, du Comité Technique TC 176 qui élabore les normes ISO 9000 et du Comité Technique TC 207 qui élabore le système de management de l'environnement à travers les normes ISO 14000. L'Algérie est l'un des premiers pays africains et pays émergents, à assurer un poste au Secrétariat du Comité de l'ISO.

L'institut compte cinquante-sept (57) comités techniques nationaux par le biais desquels toutes les parties intéressées peuvent participer aux travaux de normalisation, l'IANOR a développé pour ses différents clients, dont essentiellement les entreprises, une gamme de prestations qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation. Il s'agit en fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise algérienne.

## **II. Moderniser le Management des entreprises algériennes :**

Le système de management de la qualité devient un enjeu majeur de modernisation du management des firmes privées et publiques dans les économies émergentes dont l'économie productive algérienne fait partie grâce à son apport à l'amélioration des performances des firmes.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise algérienne représente un changement organisationnel important. Ce choix stratégique peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. Outre, il peut engendrer des tensions entre des exigences managériales de compétition, d'adaptation, d'amélioration de la qualité et une revendication salariale de maintien du système sociotechnique en l'état.

Ainsi, il peut être source de conflits et perte de performances si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés est en opposition avec les valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un système de management de la qualité. C'est ce qui explique que les principales causes d'échec des démarches qualité proviennent d'une mauvaise gestion ou la non-prise en compte de ces facteurs.

Aussi, mettre de l'argent en qualité peut paraître un synonyme d'un budget sans fin et sans retour sur investissement et malheureusement, plusieurs entreprises peuvent tendre vers l'analyse strictement économique et à court terme.

Cependant, chaque entreprise en Algérie s'est certainement posé la question à savoir s'il est bénéfique d'implanter une démarche qualité et d'avoir aussi l'intérêt aux autres domaines d'activités tels que la gestion des connaissances et des compétences, la culture d'entreprise, les styles de leadership, le management stratégique, ... etc.

Par contre, il est vrai qu'un système qualité peut être cher aux premiers abords, et surtout, si l'on n'a pas de réglementation qui régit son domaine d'activité, ni même une clientèle qui l'exige, sauf que les retombées économiques moyen-long terme sont des plus profitables.

Dans une nouvelle brochure ISO intitulée « 10 bonnes choses pour les PME », des responsables de petites entreprises de 10 pays disent en quoi les normes ISO contribuent à leur réussite<sup>1</sup>. Ces responsables, dont huit sont des dirigeants ou des propriétaires d'entreprises, proviennent d'entreprises très diverses au plusieurs pays dans des continents différents. Ils témoignent les bienfaits des normes ISO pour les PME suivants :

1. Les normes aident à concurrencer les grandes entreprises sur un pied d'égalité,
2. Les normes ouvrent les marchés d'exportation pour les produits et services,
3. Les normes initient aux meilleures pratiques,
4. Les normes renforcent l'efficacité des activités,
5. Les normes renforcent la crédibilité et la confiance des clients,
6. Les normes ouvrent de nouvelles possibilités d'affaires et de ventes,
7. Les normes confèrent un avantage concurrentiel,
8. Les normes donnent une image de marque internationale,
9. Les normes aident entreprise à se développer,
10. Les normes permettent d'utiliser un « langage » commun dans un secteur industriel.

---

<sup>1</sup><https://www.iso.org/fr/iso-and-smes.html>

### **III. Soutenir le management par la qualité en Algérie :**

Le gouvernement algérien est conscient qu'il est nécessaire d'adopter une démarche qui motive les entreprises à appliquer des techniques managériales modernes et adopter un système de management de la qualité.

En effet, le Ministère de l'Industrie et des Mines a lancé un prix algérien de la Qualité et un Prix National de l'Innovation pour les PME. Ces prix concernent les entreprises PME opérant en Algérie visent à appuyer la démarche Qualité, l'innovation et l'usage de la Recherche et Développement.

De plus, afin de faciliter le commerce et l'exportation des produits algériens vers l'Union européenne et à l'international, l'amélioration et le renforcement des systèmes de contrôle des végétaux et produits végétaux sont au cœur d'un projet de jumelage entre l'Algérie et l'Union européenne<sup>1</sup>.

En ce qui concerne les prix, ce sont des récompenses encourageant ces PME surtout celles activant dans l'industrie, les services à l'industrie dont les TIC ayant réalisé des innovations de produits, de process ou d'organisation pour les amener vers l'excellence, et pour concrétiser un maximum de résultats positifs au niveau de l'implication des cadres, l'innovation, le renforcement de l'image de la marque des entreprises algériennes et l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises.

Le Prix Algérien de la Qualité (PAQ) a été institué par le décret exécutif N°202-05 du 06 Janvier 2002. Il est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique.

Les frais de l'organisation du concours de PAQ et le montant de la récompense sont pris en charge par l'Etat au titre des crédits alloués au ministère de la normalisation. Les règles régissant le processus d'octroi du prix sont définies par l'arrêté du 03 Avril 2002. Dans ce cadre, le Prix Algérien de la Qualité est décerné par un jury sur la base d'une grille d'évaluation des performances de l'entreprise dans la mise en place de la Qualité sur l'ensemble de ses activités.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels que définis dans la plupart des grands prix internationaux de la qualité. Rappelons que c'est le Groupe SAIDAL qui a eu le privilège de recevoir pour la

---

<sup>1</sup> ZHOR HADJAM, la démarche qualité, objet d'un jumelage Algérie -l'UE, 10 AOÛT 2018.

première fois le PAQ, le 21 Décembre 2003 à Alger, après une évaluation des candidatures de 23 entreprises participantes.

Outre, en ce qui concerne le projet de jumelage entre l'Algérie et l'Union européenne, il s'agit, de mettre en place une démarche qualité au sein des services de la protection des végétaux et des contrôles techniques, en vue de renforcer notamment la capacité de contrôle des services phytosanitaires, pour les rapprocher des standards européens et internationaux, et leur mise sous assurance qualité selon la norme NA ISO/CEI 17020 (NA 13001).

Il s'agit aussi d'harmoniser le système de management de la qualité et d'aider les laboratoires des structures d'appui en vue de leur accréditation selon la norme internationale.

Les auteurs du projet signalent, à travers la fiche de jumelage, que « pratiquement tous les pays voisins de l'Algérie ont déjà entamé cette démarche qualité et qu'il est donc urgent de mettre en place ce jumelage pour placer l'Algérie au niveau du commerce international pour les produits végétaux ».

Dans ce cadre, un appel à propositions doté de 1,2 million d'euros a été lancé en direction des administrations publiques et organismes mandatés des Etats membres de l'Union européenne, en vue d'aider à harmoniser progressivement la réglementation, le contrôle et les normes algériennes, en matière de phytosanitaires et phyto-techniques avec la réglementation internationale et européenne.

Malgré tous les efforts déployés par l'Etat, la certification en Algérie n'est toujours pas au niveau où elle devrait être. Ceci est le principal constat qui ressort des deuxièmes Assises Nationales de la Qualité<sup>1</sup>, tenue le 26 Septembre 2004 à Alger, organisées conjointement par l'Association pour la promotion de l'Eco-efficacité et de la Qualité en entreprise (APEQUE), et les Ministères de l'Industrie et du commerce.

En fait, au 31 Août 2004, seulement 102 entreprises nationales, publiques et privés, ont été certifiées selon la norme ISO 9001 version 2000, en 2019.

Nous constatons que le nombre des entreprises certifiées n'a pas évolué si l'on compare avec le nombre des entreprises créées durant ces années. Cela montre clairement le retard de l'Algérie en matière de certification malgré la mise en place d'un vaste programme de soutien pour les entreprises ayant déjà lancé la démarche de certification. Toutefois, l'intérêt du gouvernement à développer la culture qualité a stagné ces dernières années.

---

<sup>1</sup> Article « deuxièmes Assises Nationales de la Qualité » El Watan du 27 Septembre 2004, p 05.

### **04-02-03- L'audit qualité au sein des PME algériennes.**

D'après nos visites sur terrain pour distribuer notre questionnaire de thèse, nous avons découvert qu'on n'accorde pas un vrai intérêt à la mission de l'audit qualité en Algérie. Cette mission intéresse seulement les PME certifiées ou les grandes entreprises plus précisément, dans le secteur industriel ou agro-alimentaire.

Cependant, nous avons eu l'opportunité d'interviewer certains Responsables du Management de la Qualité ou des cadres en qualité de quelques entreprises enquêtées, ainsi que des auditeurs externes. La majorité des cadres rencontrés sont des administrateurs, des managers, des ingénieurs etc., bien évidemment en qualité, en QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement), ou plus fréquemment des RMQ (responsables en management de la qualité).

Nous avons pu obtenir des informations intéressantes concernant les personnes chargées par la mission de l'audit qualité au sein des PME algériennes certifiées. En effet, nous avons constaté que la mission se déroule en interne par des cadres qui se forment par l'expérience au sein de l'entreprise ou par leur propre initiative cherchant des formations externes à l'entreprise dans le domaine de l'audit qualité et les normes ISO. Les entreprises algériennes organisent rarement des formations dans ce domaine pour leurs employés concernés par cette mission, cependant, elles recrutent en exigeant que le candidat soit formé dans le domaine avec un certificat de formation reconnu.

Les dirigeants peuvent demander des audits internes pour s'assurer que les pratiques au niveau opérationnel sont bien faites et comment peut-on les améliorer, déterminer des failles alors la direction aura un œil sur l'opérationnel qu'elle n'a pas le temps à le regarder. Aussi, quand il s'agit des actionnaires, l'audit est pour vérifier les résultats et/ou la situation financière, qu'est ce qu'on peut améliorer. Pour chercher des actionnaires potentiels par rapport au choix de prestataire, ou bien auditer les méthodes au niveau des ressources humaines pour assurer le bien-être des salariés pour améliorer la culture de l'entreprise. Ça peut être aussi un audit fournisseur, pour connaître la situation de l'entreprise vis-à-vis ses fournisseurs. Ou encore pour garantir le respect des lois fiscales parafiscales, et pour détecter les sources de dysfonctionnement et faire des actions de correction et d'amélioration...

Les personnes interrogées affirment que l'audit est une fonction universelle qui s'applique à tous les fonctions, et toutes les organisations, pour le but d'amélioration.

Effectivement, l'audit interne permet de donner une visibilité sur l'historique, une visibilité sur la continuité, une meilleure connaissance sur la culture de l'entreprise. Et comme c'est de l'audit interne il est moins coûteux par ce qu'il est fait par un salarié.

Ils nous ont expliqué que l'audit interne se réalise selon une série de critères. En effet, pour réaliser un audit on s'appuie sur un ou plusieurs référentiels, seul ou combinés sur la même mission d'audit (une norme, une réglementation, une procédure de travail, des exigences clients, ...); par exemple quand il s'agit d'un système intégré comme Système Qualité Sécurité Environnement (SQSE), l'auditeur essaye de combiner les exigences processus qui se superposent pour faire une seule mission d'audit.

Aussi, les politiques et les exigences spécifiées par les parties intéressées (les clients, les assureurs, les fournisseurs, ...) sont aussi des critères d'audit. Par exemple auditer un processus commercial doit être sur la base de sa politique commerciale (les orientations par rapport au commercial). L'auditeur doit donc vérifier si la politique commerciale est respectée par les commerciaux. L'auditeur doit ainsi réaliser sa mission en évaluant le respect des exigences légales et réglementaires du pays.

La politique globale contient les orientations stratégiques par rapport à la réglementation applicable, les ressources disponibles, et les contraintes rencontrées...). Cette politique compte beaucoup dans le Système de Management de la Qualité, l'auditeur va opérer son déploiement. Le déploiement de la politique est à travers les objectifs à atteindre qu'on va les disperser sur tout les processus opérationnels lesquels vont me donner des résultats opérationnels et l'auditeur va faire une évaluation de ces résultats par rapport aux objectifs préalablement établis. Et puis, l'auditeur va s'assurer par la suite si ces objectifs sont atteints ou pas, et il s'assure qu'il a répondu aux besoins et aux attentes des parties intéressées (les clients, la direction, le pilote du processus, le chef de service, le directeur d'une structure ressources humaines, les actionnaires...) et cette façon de faire va permettre d'avoir des outils décisionnels et statués sur la réussite de la démarche qualité et la politique qualité. A la fin, on fait un autre tour selon le système PDCA et l'amélioration continue.

A cet effet, l'audit nous permet de évaluer la performance pour pouvoir statuer sur la démarche ou la politique qualité, l'audit est le meilleur outil de management pour statuer sur le fonctionnement du système de l'entreprise.

Ils rajoutent qu'il faut manager l'audit interne selon la norme ISO 19011 pour l'orienter afin d'avoir l'information pertinente pas uniquement rester sur la conformité opérationnel ou par rapport un référentiel et que l'audit interne permet de mettre en place un système et assurer une continuité de l'efficacité de processus.

Par ailleurs, quelques auditeurs externes interrogés nous ont expliqué que dans certains entreprises, les auditeurs internes ont peur de mettre de non-conformité, ils affirment que parfois les auditeurs internes sont même harcelés parce qu'ils ont mis des non-conformités par ces collègues audités qui n'acceptent pas de dévoiler les non-conformités de leurs fonctions. C'est pour cette raison que très souvent dans les Système de Management de la Qualité, ils préfèrent appeler un auditeur externe pour effectuer des audits internes à la faveur des entreprises pour éviter d'être gênés pas les audités. L'audit externe permet une grande indépendance à l'auditeur car ce dernier n'est pas influencer par les audités qui sont considérés comme des collègues pour l'auditeur interne.

Effectivement, dans les systèmes de management, aujourd'hui, on s'oriente plus vers les auditeurs externes que des auditeurs internes pour avoir plus de visibilité sur la situation. Aussi car la direction à un large choix sur les auditeurs et une large gamme de références sur les auditeurs qu'on va choisir (réputation, compétences...). Il permet de cacher aussi la personnalité de prescripteur. Donc, l'auditeur externe va être générique avec l'audité, c'est-à-dire, il ne va pas citer les noms des personnes qui ont commit ou commissent des erreurs mais il va seulement préciser les processus qui présentent des défaillances sans pour autant personnaliser la situation pour une personne ou une autre.

Notons par la que l'inspection et le contrôle de gestion (éviter les fraudes, la corruption, les vols ....) ce ne sont pas des audits qualité. La différence entre un contrôle, une inspection, et un audit, c'est la pénalisation. L'audit n'a pas à juger les audités ni les sanctionner, mais il est pour améliorer le fonctionnement. Aussi, l'audit est un acte planifié, l'auditeur doit informer l'audité de sa visite contrairement à la mission de l'inspection. Quand on est en audit interne nous n'avons pas le droit de faire des recommandations, et en externe nous allons relever des constats mais ne pas critiquer. L'audit en général, est un processus de vérification et une démarche d'amélioration, et pas une inspection, on ne juge pas les personnes on juge la façon de travailler. L'auditeur apporte la preuve que le système est conforme et qu'il peut s'améliorer.

Rajoutons qu'il y a plusieurs terminologies utilisées pour les audits mais il faut préciser que l'audit opérationnel (RH, Matériel, et Achat) n'est pas un audit qualité. L'audit qualité est une démarche d'amélioration, c'est l'œil qui regarde fonctionner les processus pour mettre en relief les points forts, mettre en relief les points d'amélioration, et mettre en relief les non-conformités, tout pour améliorer. Toutefois, l'auditeur qualité peut compter sur les rapports des audits internes (financier ou opérationnel) pour obtenir des informations importantes sur les processus.

En opérationnel par exemple, l'auditeur vérifie la factualité de la formation (la continuité, l'historique, la structure de la formation, les critères de la personne formé, la politique de formation et procédure d'amélioration de la politique de la formation...). Il aide donc la direction à évaluer la compétence de ses employés en vérifiant les évaluations à chaud (évaluation juste après un travail, une formation...) et les évaluations à froid (évaluation le travail, la formation après une période considérable) et évaluer un échantillon avant-après de la personne formé.

Ainsi, parmi les exigences du référentiel ISO 19011, c'est que les responsabilités doivent être communiqués et déterminer quand on rédige les revues documentaires. A cet effet, l'auditeur doit examiner les fiches de poste, c'est-à-dire voir les tâches du travail d'un employé et vérifier s'il respecte ses responsabilités par rapport au processus de son travail.

Dans le côté des finances, il est plus recommandé d'inclure le processus finance dans la démarche qualité quand le sujet de l'entreprise s'agit d'une activité de finance, ou lorsqu'on a des charges financières très élevées, ou encore pour gérer les difficultés de financement. L'audit qualité assure l'amélioration et le bon fonctionnement de ce processus de et aider à tracer des points faibles des points forts.

Quand la situation financière de l'entreprise est problématique ou critique, on peut créer un processus finance dans le Système de Management de la Qualité pour améliorer cette situation. On doit auditer ce processus en vérifiant les difficultés, les risques, les plans d'action proposés, les indicateurs d'amélioration vis-à-vis la banque, les découverts, le niveau de découvert, la solvabilité...et suivre effectivement le fonctionnement et la performance du processus finance. Ainsi, en interne, pour avoir une visibilité sur les charges surtout quand les coûts internes sont élevés. On peut dire que la comptabilité est intégrée dans ce processus selon sa problématique.

L'ISO a développé récemment une nouvelle norme de anti-corruption. Après cette création, l'IANOR est entrainé de donner beaucoup de séminaires sur cette norme pour sauver les entreprises algériennes afin d'avoir de surveillance et de rigueur dans nos entreprises et améliorer la façon de travailler.

Avant, le responsable de management de la qualité à lui de choisir les processus à inclure dans le SMQ, et la majorité des PME suivent les mêmes pratiques de l'ancienne version et ils n'ont pas s'adapter aux vrais évolutions de la nouvelle version, alors qu'aujourd'hui, dans l'ISO 9001 version 2015, on doit d'abord exposer les forces et les faiblesses de l'entreprise en interne et en externe, évaluer la situation globale de l'entreprise selon une méthode appropriée comme par exemple la méthode SWOT et le brainstorming, et puis, dans le contexte du chapitre 4.1 de l'ISO 9001 qui nous oblige à mettre en place les processus nécessaires au système selon le diagnostic de l'entreprise.

Concernant le déroulement de la mission d'audit qualité au sein des PME algériennes certifiées, l'auditeur doit préparer son audit avant de le réaliser, il va avertir les audités, rassembler les informations utiles, et préparer son check-list pour l'activité qui le nécessite.

Après la préparation du plan de l'audit (les réunions, les délais, les responsabilités...) l'auditeur va passer à l'activité des audits sur site en sept phases ; réunion d'ouverture, communication, rôles et responsabilités des guides et observateurs, prise de notes, et vérification des informations recueillies, constats d'audit, préparations des conclusions d'audit, et enfin, la réunion de clôture.

Tout d'abord, l'auditeur doit réaliser initialement un audit documentaire (c'est-à-dire vérifier si les exigences de la norme ou des procédures ou de la politique sont respectées). Ensuite, il aura deux façons d'auditer ; on réalise un audit de performance pour vérifier l'atteinte des objectifs (c'est-à-dire vérifier l'adéquation entre le référentiel et les différentes activités de système à auditer) et on réalise un audit d'application pour vérifier les niveaux de conformité (c'est-à-dire vérifier si les procédures appliquées sont conformes à la norme et si les résultats réalisés répondent aux objectifs). L'auditeur doit réaliser les deux au même temps ; la conformité par rapport aux critères d'audit, au référentiel, aux politiques, à la réglementation, et vérifier les expositions qui ont été mise en place nous permettre d'atteindre les objectifs.

La majorité des auditeurs s'appuient beaucoup sur les plans qualité sachant qu'il y a une norme ISO 10005 qui est une très bonne norme pour pouvoir établir les plans qualité quel que soit le système de management (qualité, sécurité, ...) et sans oublier que toutes les systèmes sont basées sur la norme ISO 9001 qui est relative au fonctionnement globale de la structure.

Le ou les plans de système de management de la qualité qui se rapportant à la fourniture d'éléments de sortie spécifiques d'un système de management. Aujourd'hui, en Algérie les gens qui sont dans les travaux publics ou dans le domaine de bâtiment quand ils soumissionnent on leur demande des offres avec des documents d'accompagnement comme le plan qualité (pour expliquer la prise en charge du projet), le plan projet (pour expliquer l'amélioration de l'entreprise tels que la construction d'un nouveau bâtiment...), le plan assurance qualité, un plan de communication...

Toutefois, l'auditeur doit examiner tout les points concernant le processus audité comme les procédures, les responsabilités via les fiches de poste, les risques et les opportunités, les tableaux de bord et les objectifs, les actions d'amélioration, l'organisation du processus, donc l'auditeur doit les planifier pour bien gérer son audit et le temps à consacrer pour chaque opération d'audit.

Les informations fournis par les processus doivent être des informations effectives, factuelles, viables, valides ... avant d'être transmises à la direction pour la prise de décision. A cet effet, il faut être sur à 100% des informations rédigées au rapport d'audit pour ne pas fausser la prise de décision après.

Pour s'assurer la factualité des résultats de l'audit, les processus doivent être mesurables. Le système d'information (gestion des stocks, recyclage, approvisionnement, vente, traçabilité des produits...) doit être validé par le directeur technique. L'auditeur doit assurer la fiabilité de système d'information en auditant les processus et faire des visites sur terrain.

La plupart des personnes interrogées expriment que le problème des auditeurs dans les entreprises en Algérie se trouve dans la collecte des bonnes informations. L'auditeur doit de plus en plus rigoureux pour déterminer les failles.

Sur certain métiers, l'auditeur doit se focaliser sur ses responsabilités selon certaines normes ; la responsabilité civile (fraude ou négligence...), responsabilité pénale (mensongère,

non respect du secret professionnel...), responsabilité disciplinaire par rapport à la déontologie (respect, l'inacceptation des cadeaux de l'audité...).

Pour cela, l'auditeur doit avoir une certaine rigueur il faut prendre le temps nécessaire pour avoir le maximum d'information, pour s'appuyer sur les rapports de son audit. La rigueur en audit peut sauver l'auditeur dans des cas comme le pénal par exemple.

La rigueur de l'auditeur se trouve aussi dans le respect de sa planification. Selon beaucoup de témoignages, l'entreprise privée en Algérie a plus de rigueur par rapport à l'entreprise publique. Les entreprises privées commencent à avoir le dessus sur les entreprises publiques.

Si on est une équipe dans une entreprise avec plusieurs filiales à auditer, le responsable de l'audit doit superviser tout les auditeurs qui sont sur les sites à auditer. Le responsable d'audit a cette obligation de la planification en insistant les points primordiaux lors de sa planification. La supervision, la justification de son opinion, pourquoi il a mis un constat, pour quelle raison, et la qualité de rédaction de son rapport.

Le management du programme d'audit pour un auditeur, c'est commencer tout d'abord, par l'établissement manuellement du programme d'audit qualité, ensuite le mettre en œuvre et évoluer les compétences d'audit puis gérer l'activité d'audit, ainsi, l'auditeur après ça doit surveiller et revoir son programme d'audit pour voir les changements à faire sur le plan et les orientations, et enfin, améliorer son programme d'audit selon les résultats. La réalisation des audits sont donc basé sur le principe de Deming dans un cycle PDCA.

La nouvelle norme précise bien qu'il faut inclure tout les documents des audits internes et externes (de certification, de commissaire aux comptes, de contrôle de gestion, des audits opérationnels...) car ce sont des informations documentés lors de l'établissement d'un programme d'audit. Ces documents présentent des informations pertinentes pour le système.

En audit qualité, en s'appuie sur des preuves quantitatives (outils d'évaluation, les écarts ....) et des preuves qualitatives (prise des photos sur l'hygiène, ou évaluation orale des employés,...).

L'évaluation des risques est une obligation selon les deux normes 19011 :2018 et 9001 :2015. Il faut mettre en place une méthode d'évaluation de risque de l'audit pour que

l'auditeur surveiller la performance et la qualité de son processus d'audit. (Exemple : voir le tableau ci-dessous).

Selon l'ISO 19011, à chaque étape de l'audit on doit déterminer l'ensemble des risques et on doit statuer la conséquence, la vraisemblance, la probabilité d'occurrence, et la détectabilité de gravité de ces risques.

Ainsi, l'auditeur doit mesurer les risques de sa mission d'audit (la préparation des check-lists, des questions, du plan d'audit, la bonne connaissance de l'entreprise et des audités...), et se concentrer sur la documentation par la suite. Tout ça pour que l'auditeur peut établir un bon rapport d'audit à la fin et avoir plus de preuves et d'informations avec lesquels on peut convaincre les parties intéressées dans la réunion de clôture car parfois les audités n'accepte pas les constats.

**Tableau 08 : Cotation des risques-processus Audit.**

Etape	Risques	Cotation de risque			Résultats de l'évaluation du risque	Actions			Mise en œuvre		Efficacité		Observation
		G	P	D		Action	Responsabilité	Délai	Facteur de mesurage	Résultat	Facteur de mesurage	Résultat	
Déclenchement de l'audit.	Attribution des responsabilités non-adequates tenons compte des compétences.												
	Non identification des objectifs assignés à l'audit												
	Indisponibilité des critères d'audit												
Réalisation de la revue des documents.	Indisponibilité des documents pour l'établissement de la revue.												
	Documents non appréhendés par les auditeurs par manque de temps et/ou connaissance de métier.												
Préparation des activités d'audit sur site.	Non tenue de la réunion d'ouverture.												
	Non préparation des check-lists d'audit.												
Préparation, approbation et diffusion du rapport d'audit.	Mésentente des auditeurs sur les questions à poser.												
	Non pertinences des questions posées.												
	Comportement des auditeurs en situation d'audit.												
	Non pertinence des constats.												
	Non acceptations des non-conformités par l'audité.												
Clôture de l'audit et suivi d'audit.	Transmission tardives du rapport d'audit.												
	Attitude de l'audité en réunion de clôture.												
	Non acceptation des résultats par le mandataire de l'audit.												

**Source : ECF Consulting, Formation ISO 9011 :2018.**

En effet, l'incompétence des auditeurs affecte les résultats et par la suite la prise de décision. Il y a une obligation de voir les fiche d'évaluation des auditeurs interne. Sur la

version 2002 de la norme ISO 9001 il existe un tableau d'évaluation des compétences des auditeurs et qui est très utile.

En effet, pour être auditeur il faut de la compétence, de la connaissance et du savoir-faire. La compétence en audit c'est la capacité et l'aptitude d'emmener un audit, c'est-à-dire savoir faire une revue documentaire, savoir observer et écouter, savoir statuer sur les constats, savoir tenue une réunion de clôture. La connaissance c'est connaître les activités qu'on va auditer, connaître la réglementation et la législation et les décrets sur le domaine audité, connaître les normes et maîtriser le référentiel sur lequel on doit s'appuyer dans notre mission d'audit.

L'auditeur doit avoir des informations sur les enjeux internes et externes que ça soit économiques, politiques, technologique ou commerciales. Par exemple les nouveautés sur : la loi de finance, l'inflation, le change, la réglementation, l'importation...il faut savoir par rapport au métier qu'on va auditer tout les changements intérieurs et extérieurs qui peuvent qui lui concernent.

En Algérie par exemple, il y a des interdictions d'importation, au niveau macroéconomique, tous les produits qui sont fabriqués au niveau national sont désormais interdits à l'importation, donc l'auditeur doit faire le lien avec le processus approvisionnement (si le produit est une matière première) ou le processus commercial (si le produit vendu par entreprise commerciale est originaire de l'importation).

Ainsi, par rapport à la dévaluation du dinar l'auditeur doit avoir des informations sur les taux d'inflation actuel, le taux de change, la loi de finance. Car quand on achète un produit d'importation d'une année à une autre les prix vont changer et ça va affecter les prix de vente.

Par exemple, dans le cas de COVID-19, il est vrai que l'auditeur ne doit pas relever des constats de non-conformités sur certains faits à cause de cet empêchement sauf qu'il faut qu'il soit prudent et éveillé car il y a des entreprises qui cachent leurs non-conformités derrière cette pandémie. Dans ce cas, l'auditeur doit inspecter davantage si les justifications et les arguments sont recevables et valables ou pas.

Pour cette raison, il faut mettre en place des procédures pour détecter les risques dans tout le Système de Management comme l'AMDEC. Toutes les méthodes d'analyse de risque se basent sur la méthode AMDEC. Si le risque n'est pas détectable ça veut dire qu'il y a un problème dans le Système. (Exemple : voir le tableau ci-dessus).

**Tableau 09 : Critères des risques-processus Audit.**

Niveau / Critère	1	2	3	4	5
<b><u>Gravité</u></b>	Audit recevable et permettant d'atteindre les objectifs de l'audit tenant compte de la politique qualité.	Audit recevable mais ne répondant qu'aux exigences de la norme par manque de compétences des auditeurs.	Audit recevable mais avec non respect des objectifs de l'audit et non maîtrise du timing.	Audit non recevable pour non respect des exigences de la norme et des objectifs des processus.	Audit non recevable par manque de compétences des auditeurs pour l'atteinte des objectifs (efficacité du SMQ).
<b><u>Probabilité</u></b>	Très peu probable (risque bi-annuel).	Peu probable (risque annuel).	Moyennement fréquent (risque semestriel)	Fréquent (apparition trimestrielle lors de la revue des processus.	A chaque audit réalisé.
<b><u>DéTECTABILITÉ</u></b>	DéTECTABLE sur la base d'une évaluation quantitative.	N/A	N/A	N/A	Non détectable.

**Source : ECF Consulting, Formation ISO 9001 :2015.**

En effet, la conduite des audits sur terrain commence par la préparation des plan d'audit, les normes, les check-lists et les questions nécessaires pour les entretiens avec les audités. Ensuite, l'auditeur va exécuter cet audit sur site. Sur le terrain, l'auditeur doit tenir une très bonne communication avec les audités et les concernés, et il doit maîtriser son sujet. L'auditeur doit maîtriser aussi certaines attitudes comme la rigueur et le support, l'écoute et la prise de bonnes décisions, l'enquête et la compréhension.

Le terrain constitue le 30% de la mission d'audit. Le rapport est à 60% et il est conditionner par l'audit sur terrain. Quand on fait des audits on doit laisser parler l'audité 80% du temps et parler à 20% seulement pour faire les investigations.

L'auditeur doit rendre compte d'une manière sincère et précise les activités d'audit. Pour cela, il faut que la communication soit sincère, précise, objective, opportune, et claire et compréhensive.

En premier contacte, l'auditeur doit exposer toujours les points forts de l'audité et jamais le décourager. L'auditeur va auditer un système composé ; des équipements, d'une organisation personnel, approvisionnement, contrôle des processus, la gestion de la formation, documents, et registre, gestion des problèmes, les méthodes d'évaluation, les méthodes d'amélioration, le service aux clients, .... A cet effet, l'auditeur doit adapter sa mission d'audit selon le sujet de l'entreprise.

Suivant les visites sur site, l'auditeur va obtenir des constats de non-conformité. La non-conformité selon l'ISO 9000 veut dire la non satisfaction d'une exigence quel que soit le type de l'exigence (par rapport au produit, client, système ...). Les constatations d'audit peuvent mener à des écarts ou à des opportunités d'amélioration (soulever des risques qui vont conduire dans le futur à des non-conformités).

Dans ce cas l'auditeur doit répartir ces non-conformités pour pouvoir prendre des décisions pertinentes à des non-conformités mineures et des non-conformités majeures selon les preuves obtenues et les informations assemblées. Il faut prendre des actions d'amélioration des constatations de l'audit; des actions préventives (observations de l'auditeur -chapitre 4.1 de ISO 9001-) et des actions correctives (les points de non-conformité relevé par l'auditeur). L'auditeur doit donc déceler la façon de faire et la conformité par rapport à des lignes de conduite ou par rapport à des procédures. Pour cela, l'auditeur doit recueillir des informations sur les processus sur les procédures, sur le personnel, sur les équipements utilisés, sur les méthodes d'analyse, sur l'environnement, sur la manipulation des échantillons, sur le contrôle qualité, la vérification des résultats, et la pratiques des enregistrements et des rapports.

Quand il s'agit d'une équipe dans une entreprise avec plusieurs filiales à auditer et que les filiales ne fonctionnent pas de la même façon et que par exemple l'une d'elle marque de non-conformités, le superviseur doit seulement mettre des constats et il n'a pas à généraliser. C'est-à-dire dans une logique d'objectivité avec des exemples concrets ... et il faut justifier cet écart. Aussi, il faut noter qu'il y a un certain manque d'auditeurs qualité externes algériens. Plusieurs entreprises font appelle à des auditeurs étrangers pour se faire certifiées.

Tous les points sombres restent sans explication doivent être résolus lors de la réunion de clôture sauf que l'auditeur ne doit pas divulguer certaines informations dans le rapport pour garder la confidentialité de l'entreprise. L'auditeur peut ainsi donner des solutions curatives en gardant la non-conformité.

Lorsque l'auditeur fini son audit, il va statuer sur les résultats, il doit mettre les constats et conclure à la fin de sa mission des résultats par rapport à l'objectif de l'audit. Il ya deux type de conclusion, quand l'audit est externe, on doit conclure des résultats par rapport à une certification, ou délivrance d'une attestation, ou reconnaissance externe... tandis que en audit interne, on doit décider sur le fonctionnement des processus.

L'auditeur doit se préparer pour la réunion de la clôture et assembler le maximum des preuves et information pour présenter convenablement ses constats pour convaincre les parties intéressées. Il peut s'appuyer sur des pratiques informatiques tels que le PowerPoint pour exposer les résultats, les constats et les preuves au lieu de rester sur le verbal. Et cela présente un point de compétence pour l'auditeur.

Une fois terminer son audit sur site, l'auditeur va se préparer pour l'établissement, l'approbation, et la diffusion de son rapport d'audit. Ce rapport doit identifier ; les objectifs de l'audit, le champ de l'audit, l'équipe de l'audit, le commanditaire de l'audit, le plan de l'audit, les références utilisées (normes, plan qualité, lois et réglementations...), et enfin les écarts obtenus.

On considère que l'audit est clôturé une fois que le rapport est établi et diffusé au commanditaire (direction, client, pilote d'un processus...). Ce rapport doit être rédigé d'une manière efficace par le responsable de l'audit en choisissant les terminologies appropriées (par exemple : il y a risque de..., le processus x ne respecte pas..., certains pratiques en service x n'ont pas pris en compte la réglementation concernant ..., il conviendrait..., il serait important de ..., etc.), après l'auditeur doit le diffuser au commanditaire de l'audit.

Par ailleurs, il y a une étape de suivi de l'audit. Il s'applique selon les dispositions de la procédure de l'audit qualité. Par exemple, dans l'audit interne, le responsable d'audit peut avoir la responsabilité d'aider l'audit à déterminer les actions, l'analyse des causes, et les actions correctives. Il peut également l'aider à mettre en œuvre les actions et mesurer l'efficacité.

Tandis que, en audit externe, la mission de l'auditeur externe s'arrête dans un premier temps au rapport d'audit, mais on doit s'assurer que les actions qui ont été établis pas l'entreprise (ou par l'audit) soient recevables. Donc, l'auditeur externe doit juger les analyses des causes et la qualité des actions qu'il a proposées.

L'auditeur doit mesurer aussi les risques derrière la mise en place des actions correctives pour assurer la fiabilité de l'action. Tandis que l'audit va essayer de comprendre les recommandations et les non-conformités qui ont été établies dans le rapport d'audit interne. Par la suite, il va essayer d'identifier les manquements en planifiant les actions et en planifiant des calendriers rapides pour la prise en charge des actions derrière.

L'audit peut identifier les causes des non-conformités avec l'un des meilleurs outils qui est très simple, le diagramme des causes-effet ou Ishikawa basé sur les 5 M, les 6 M ou les 7 M ... tout dépend à le sujet de l'entreprise ou la situation (voir chapitre 01).

Une fois déterminer les causes, on va l'inverser, c'est-à-dire prendre le contraire du diagramme pour obtenir les solutions qui vont se traduire en actions; par exemple c'est le problème est dans le dosage de la Matière on va le changer.

Systématiquement après ce diagnostic, l'audit est obligé de mettre en place un plan d'action de la mise en œuvre des solutions en identifiant les délais, les ressources nécessaires, les nouveaux risques, les responsabilités. L'audit doit ensuite vérifier les actions mises en œuvre et leur efficacité.

Enfin, l'audit est un métier de discussion, de communication et de relations..., avant qu'il soit un métier de rédaction. Il s'apprend par l'expérience dans le terrain plus que par les formations. Récemment, nous remarquons que le domaine demeure important pour la nouvelle génération étudiante et souvent les équipes d'audit contiennent des auditeurs stagiaires ou des auditeurs en formation.

L'auditeur coopère avec la direction pour améliorer les pratiques de management au sein de l'entreprise. L'audit, est donc un meilleur outil de communication, il fait réfléchir les services, il permet de résoudre les problèmes mineurs et aide à trouver des solutions aux problèmes majeurs de l'entreprise, ce qui permet de passer de la phase de la conformité à la phase de performance.

### **04-01-03- Contraintes et perspectives de la compétitivité des PME algériennes.**

En se positionnant sur des créneaux particuliers, par l'innovation, l'offre de produits de qualité, ou encore, les prix des produits offerts, la compétitivité puise à plusieurs sources, telles que<sup>1</sup>: les coûts de production par la baisse du coût du capital et du coût du travail qui constitue une source importante de compétitivité; la productivité qui est étroitement liée à la bonne organisation de l'entreprise, la qualification de la main-d'œuvre, l'introduction des

---

<sup>1</sup>OUKACI. D, « Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché. Cas : filière bois/ameublement », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2014, p 96.

nouvelles techniques managériales et des techniques de communication et d'information, etc.; l'externalité positive, telles que, la proximité des fournisseurs d'un réseau dense de PME, de sous-traitants, etc. ; la disponibilité et la proximité de main-d'œuvre formée et productive ; la qualité d'une production adaptée à la demande des clients; l'adéquation de la production avec la demande intérieure et extérieure; la capacité d'innovation technique et commerciale, lorsqu'il s'agit d'une compétitivité dite hors prix ou qualité.

Actuellement, la rentabilité des entreprises dans un environnement concurrentiel dépend de l'acquisition de ressources technologiques et humaines, d'où la nécessité d'instaurer un système de management stratégique de la technologie et des ressources humaines.

Les compétences clés de la ressource humaine et l'innovation constituent des facteurs déterminants du développement de l'entreprise. L'investissement en capital humain, revêt aujourd'hui un intérêt stratégique bien plus significatif, que celui réalisé en actifs matériel et l'innovation est devenue indispensable pour ne pas disparaître.

De plus, les mutations technologiques sont très rapides et l'organisation qui maîtrise la première une nouvelle technologie bénéficie sans aucun doute d'un avantage concurrentiel. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui l'intelligence économique.

### **1. Intelligence économique :**

Dans les pays développés, l'intelligence économique est un facteur déterminant de compétitivité, d'où le développement des nouvelles technologies, de communication et d'internet. Le caractère stratégique de l'information réside dans la gestion des fonds de ressources et des compétences, facteur déterminant de l'innovation, source de développement.

L'instauration d'un système d'intelligence économique dans les pays en développement, en particulier en Algérie, exige des moyens afin d'instituer et de diffuser cette culture d'intelligence économique, et faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs de son intérêt, pour les entreprises et notamment la PME, afin de faire face aux aléas du marché, anticiper ses évolutions et gérer les risques d'une manière rationnelle.

Pour les PME algériennes, qui ont généralement des connaissances intuitives et non organisées, l'intelligence économique ne peut être un instrument efficient, que si elle est portée par des structures en mesure de recueillir des informations fiables et utiles afin de pouvoir créer de valeur optimale, et faire adhérer l'ensemble des acteurs à cette démarche.

### **2. Capital humain :**

La compétitivité touche aujourd'hui tous les secteurs d'activités publiques ou privées, cela impose aux entreprises un grand professionnalisme, qui implique efficacité économique et adaptabilité, avec ce que cela prévaut comme élargissement des compétences.

L'intérêt pour le développement des ressources humaines et de leurs compétences dans les entreprises repose sur une approche du personnel en termes de capital humain, car la théorie du capital humain est née des interrogations des économistes sur le rôle de la qualité du facteur travail dans la croissance économique, et c'est elle qui serait la véritable plus-value des ressources d'une entreprise.

Le capital humain comprend en effet tous les éléments intangibles que les salariés ont acquis tout au long de leur carrière et de leur formation et qu'ils apportent avec eux dans l'entreprise.

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

### **3. Innovation :**

L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, peut-on définir l'innovation, comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise.

On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise). Ces deux formes sont liées et l'une entraîne l'autre.

Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés, montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus.

De ce fait, dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation, qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Aussi, cherchent-elles à les développer tout en prenant en compte, les risques liés à celle-ci.

La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes. Même si l'innovation procure un avantage

concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

De nos jours, la maîtrise de l'innovation permet à certaines entreprises de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne donc le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents.

L'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des entreprises.

L'innovation a ainsi changé la dynamique de croissance. La dynamique fondée sur l'énergie est passée à l'innovation appuyée par des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC), ce qui engendré l'apparition de nouvelles activités qui ont permis aux nouveaux acteurs de rentrer sur le marché.

En ce qui concerne les entreprises algériennes, qui sont encore en phase d'apprentissage, l'outil de compétitivité est, a priori, la mise à niveau et les actions de rattrapage qui deviennent vectrices de développement et de croissance.

L'objectif du programme de mise à niveau est de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international, dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

#### **4. Mise à niveau :**

Le concept de mise à niveau est récent dans la littérature économique et peu de théoriciens se sont véritablement penchés sur cette notion. Néanmoins, ils évoquent tous, la relation entre la mise à niveau et la compétitivité.

Pour BOUGAULT.H et FILIPIAK. E « la mise à niveau repose sur deux idée, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage ». Ils estiment que mettre à niveau un dispositif ou une institution revient à faire progresser une structure existante pour la portée au niveau d'efficacité ou déficience de structure semblable mais plus performantes.<sup>1</sup>

Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux :

✓ La densification et la diversification du tissu économique ;

---

<sup>1</sup> BOUGAULT. H et FILIPIAK. E, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », département de la recherche ; Agence française de développement (AFD), Paris, 2005, p 258.

- ✓ L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions ;
- ✓ Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

En effet, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. Aucune entreprise ne peut dire : « j'ai terminé ma mise à niveau », notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Il s'agit plutôt d'un parcours jalonné d'actions de mise à niveau ; chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables, et détermine la prochaine.

Le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de mise à niveau, ou permettre un temps de consolidation des acquis des actions de mise à niveau précédentes. Par ailleurs, la mise à niveau est un processus essentiellement immatériel. Elle ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production, plutôt elle se matérialise par la mise en place de dispositifs particuliers d'accompagnement et de soutien à l'entreprise algérienne dans ses efforts d'insertion dans l'économie mondiale, en particuliers dans la zone de libre-échange avec l'Union Européenne et la perspective d'accession à l'OMC.

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre grandes étapes :

**1. Etape 1 :** Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise à travers d'un pré-diagnostic ou diagnostic. Ce qui permet d'identifier et de valider les problèmes de l'entreprise.

**2. Etape 2 :** L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle, Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées.

**3. Etape 3 :** Le développement fonctionnel : A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes. Ces actions portent sur :

- Renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences ;
- Meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME ;

- Mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur ;
- Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment, l'ordonnancement lancement ou la gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts ;
- Cette liste n'est pas exhaustive, les actions sont identifiées selon les besoins réels de la PME.

**4. Etape 4 :** L'anticipation et la conformité aux standards internationaux : à ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- ✓ Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, BPF, ISO 22000, etc.
- ✓ Marquage CE, plans d'action pour l'exportation.
- ✓ Elaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat.
- ✓ Mise en place de R&D, veille technologique.

La préoccupation majeure du programme de mise à niveau porte sur la nécessité d'accompagner l'entreprise Algérienne, pour cela, en 1999, le Ministère de l'Industrie a défini le cadre général et les principes directeurs d'un programme de promotion de la compétitivité industrielle.

La mise en place du programme de mise à niveau a été dans un contexte du passage d'un protectionnisme à une situation de libéralisation et de concurrence ouverte dans le cadre de l'instauration de la zone de libre-échange avec l'union Européenne et l'adhésion à l'O.M.C. Lorsque l'industrie en Algérie est confrontée à de nombreux problèmes à savoir : la productivité, de technologie et de qualité, rendant l'accès difficile au marché et à l'investissement. Ce programme vise l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ce nouveau contexte.

## **Section 04-02 : Etude empirique – L'impact de l'audit qualité sur la compétitivité des PME algériennes**

Cette étape de notre recherche sur l'audit qualité dans les PME vise à présenter les premiers résultats issus des traitements de type quantitatifs, que nous avons effectués à partir des données recueillies par un questionnaire. Nous allons tenter d'appréhender dans cette section notre méthode d'enquête et l'analyse des résultats de l'étude empirique. Notre critère

de choix repose essentiellement sur les entreprises algériennes de type PME qui sont dans le domaine de la certification qualité.

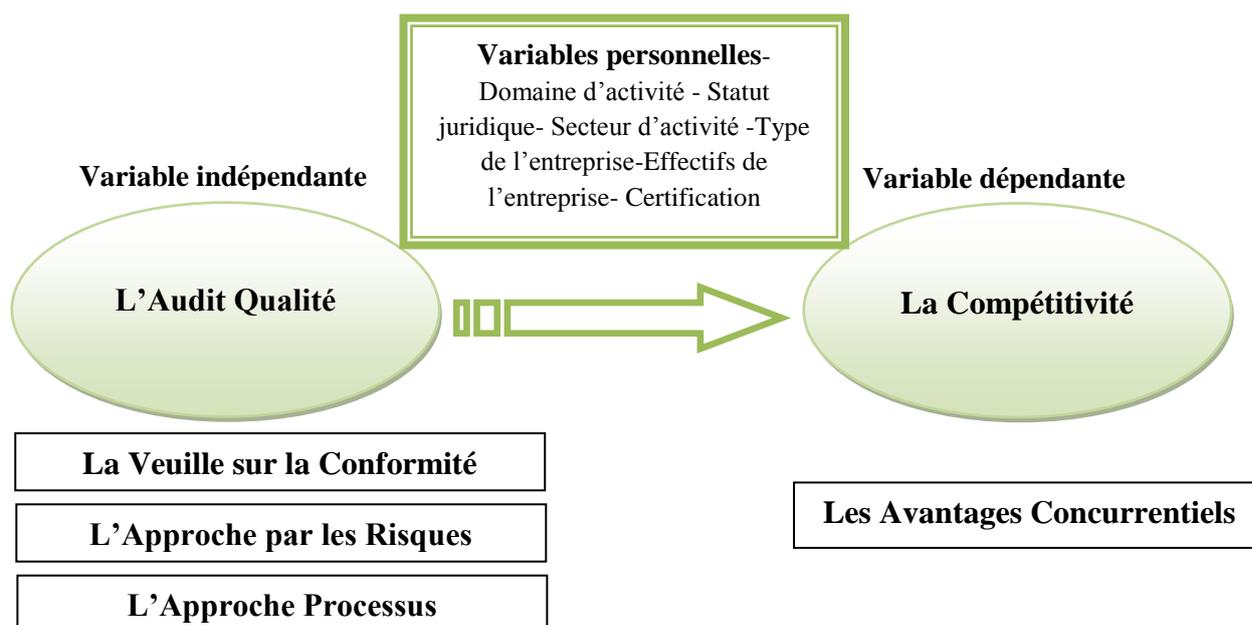
#### 04-02-01 – Présentation de l'enquête et des entreprises enquêtées.

Nous avons cherché à établir les influences et dépendances des différentes variables constituant le SMQ. A cette fin nous avons procédé, d'une part, à un questionnaire à partir d'un échantillon représentatif des cadres professionnels dans des PME, d'autre part, à des entretiens semi-directifs auprès des entreprises.

##### I. Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche :

Suite à la réception des questionnaires dûment remplis, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, [SPSS Version 21,0], qui est souvent utilisé pour les analyses statistiques.

**Figure 27 : Schéma du modèle de l'étude : Le rôle de l'Audit Qualité dans l'amélioration de la compétitivité.**



Source : Etablit par le chercheur.

Les fonctions diversifiées nous ont permis de développer plusieurs types d'analyses à savoir :

- ✓ L'analyse basique (Fréquences, écart type, moyennes, ...)
- ✓ L'analyse de données.
- ✓ L'analyse économétrique (Régressions linéaires, corrélations)
- ✓ ...etc.

Les outils statistiques utilisés sont :

- Les mesures de tendance centrale : désigne le point autour duquel se regroupent à un certain degré les différentes valeurs d'une variable quantitative mesurées dans un échantillon ou une population. A noter qu'il existe plusieurs mesures de la tendance centrale. Pour notre étude de recherche, on a utilisé :
  - \* Moyenne : la mesure de la tendance centrale la plus facile à calculer. Elle est obtenue par la division de la somme de toutes les valeurs de l'échantillon par la taille de l'échantillon (n).
- La variance : c'est le reflet numérique de la dispersion des valeurs autour de la moyenne. Elle est obtenue à partir des écarts des valeurs par rapport à la moyenne.
- L'écart-type : représente l'écart moyen des valeurs par rapport à la moyenne. C'est la racine carrée de la variance.
- Les pourcentages qui sont utilisés pour connaître les répétitions des catégories de variable, et aussi dans la description d'un échantillon de l'étude.
- Alpha Cronbach, pour connaître la stabilité des items du questionnaire.
- Le test de normalité : l'objectif de ce test est de connaître si les données sont sujettes à la distribution normale ou non.

Il est à noter aussi que nous avons utilisé aussi l'outil Excel qui nous a permis de créer des tableaux, de calculs automatisés, de graphiques et de bases de données.

## **II. Elaboration du questionnaire :**

Afin d'aboutir à un résultat fiable, répondre à notre problématique, et éventuellement confirmer ou infirmer les hypothèses proposées il nous a été jugé qu'il est nécessaire d'utiliser avec une méthode d'analyse statistique et de mesure quantitative.

Et pour cela, nous avons bâti un questionnaire de trois parties, une partie introductive consiste en la fiche d'identité de l'entreprise, plus les deux autres parties principales de l'étude élaborées selon l'échelle de LIKERT et qui concerne l'Audit Qualité et la compétitivité. Le questionnaire a été donc décomposé comme suit :

- La première partie est consacrée pour les renseignements généraux (Domaine d'activité - Statut juridique- Secteur d'activité - Type de l'entreprise-Effectifs de l'entreprise-Certification).

- Une deuxième partie concernant la variable indépendante avec les trois déterminants savoir : (La Veille sur la Conformité, L'Approche par les Risques, et L'Approche Processus).

- Et une troisième relative à la variable dépendante qui présente la compétitivité à savoir les avantages concurrentiels.

A noter que nous avons proposé quinze (15) Items pour le premier axe qui est celui du variable indépendante (Audit Qualité) réparti équitablement entre les déterminants (La Veille sur la Conformité, L'Approche par les Risques, et L'Approche Processus).

Pour ce qui est du deuxième axe consacré à la variable dépendante qui est la compétitivité des PME, nous avons proposé huit (08) items répartis équitablement entre les différentes dimensions de la compétitivité. Ces items bien sûr sont présentés sous forme de propositions à juger, qui nous permettent de mesurer la relation entre les deux variables nécessaires pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nous avons choisi l'approche de Porter, centrée sur les forces concurrentielles qui convient mieux pour notre étude. Elle sera, par conséquent, utilisée pour analyser la concurrence dans les PME algériennes certifiées.

La population des entreprises contactées est composée essentiellement des PME. Sur un échantillon aléatoire d'entreprises, toutes les PME ayant répondu ont été, sont ou vont s'engager dans un processus de certification. En d'autres termes, la totalité d'entre elles est concernée par une démarche qualité fondée sur la certification, c'est-à-dire sur une vision restrictive par rapport à la qualité totale. Rappelons que plus de 200 entreprises ont été contactées et que nous avons eu quatre-vingt (80) retours seulement. Notre questionnaire a été distribué généralement qu'auprès des cadres « Qualité » algériens. Lors de cette enquête, près de 70% des entreprises avaient obtenu ou allaient obtenir une certification ISO 9001 v 2015. Les autres ont ou ils ont un projet de certification dont en majorité dépend d'une démarche commune entre l'obtention de l'ISO 9001 et les autres certifications de qualité comme l'ISO 17021, ISO 14000, ISO 22000, ISO 26000, ISO 27000, ISO 45000, ...

Rappelons aussi que l'échelle LIKERT qui a été utilisée est considérée comme l'une des plus fréquentes applications où il est demandé aux personnes sollicitées de déterminer le degré de leurs approbations ou de leurs désapprobations. Les réponses détiennent plusieurs opinions (1 : tout à fait en désaccord, 2 : en désaccord, 3 : sans avis, 4 : d'accord, 5 : entièrement d'accord).

### **III. Introduction à l'analyse des résultats.**

L'objectif de cette sous-section, c'est de présenter les principaux résultats d'analyse des répercussions organisationnelles de l'Audit Qualité sur la compétitivité des entreprises

algériennes de type PME à travers les données du questionnaire. La section est donc partagée entre les deux parties principales; l'Audit Qualité et la Compétitivité.

La section qui suit est réservée à l'analyse statistique, à l'interprétation des résultats et au test de nos hypothèses de recherche :

- **H1 : La PME algérienne pratique l'Audit Qualité ( $\alpha=5\%$ ).**
- **H2 : La PME accorde une grande importance à la Compétitivité ( $\alpha=5\%$ ).**
- **H3 : L'Audit Qualité a une relation significative avec la Compétitivité ( $\alpha=5\%$ ).**

Le traitement des données recueillies et la validation des hypothèses se feront à l'aide de « IBM SPSS Statistics 21,0 »

Notre **champ de l'étude** constitue des entreprises différentes entreprises algériennes à savoir les petites et moyennes entreprises. Le but derrière ce choix est de faire apparaître les pratiques de l'Audit Qualité et la façon de faire au sein de ce genre d'entreprises en Algérie.

Pour **l'échantillon**, nous nous sommes appuyés sur une liste d'entreprises par l'intermédiaire d'une compagnie de marketing, et nous avons interrogé plus de 200 cadres d'entreprise dont le retour est estimé à 80 réponses pertinentes.

Afin de **collecter** toutes les données essentielles à notre recherche, nous avons eu recours à ces entreprises, moyen qui nous a permis de mieux cerner les entreprises, leurs secteurs, leurs organisations et leurs fonctionnements, ainsi que le questionnaire sous forme d'échelle de LIKERT distribué.

Les **variables** de l'étude constituent des éléments essentiels dans une recherche scientifique, elles nous aident à formuler nos hypothèses, construire notre modèle et notre questionnaire, effectuer une enquête empirique et enfin analyser les résultats par rapports à certaines relations supposées au départ. Ainsi, nous avons donc deux variables principales :

1. Une variable indépendante principale : qui est l'Audit Qualité dont les composantes sont :
  - **La sous variable 1** : La Veille sur la Conformité représentée par cinq (05) items dans notre questionnaire.
  - **La sous variable 2** : L'Approche par les Risques représentée aussi par cinq (05) items ;
  - **La sous variable 3** : L'Approche Processus représentée par cinq (05) items.
2. Une variable dépendante principale qui est la compétitivité et qui est composée de huit (08) items.

**Tableau 10 : Codification des variables et détermination des items correspondants.**

	Les variables de la recherche	Appellation	Nombre et numéros d'items
<b>L'Audit</b>	La Veuille sur la Conformité.	<b>VC</b>	<b>Q09-13</b>
<b>Qualité.</b>	L'Approche par les Risques.	<b>AR</b>	<b>Q14-18</b>
	L'Approche Processus.	<b>AP</b>	<b>Q19-23</b>
<b>Compétitivité.</b>	Les Avantages Concurrentiels	<b>AC</b>	<b>Q24-31</b>

**Source : établi par le chercheur suivant données du questionnaire.**

Après la récupération des questionnaires dûment remplis par les répondants, il été nécessaire de :

- ✓ S'assurer que toutes les questions soient formulées sous formes de propositions positives ;
  - ✓ Interpréter les données de la forme qualitative à la forme quantitative et cela afin de pouvoir les traiter à l'aide de l'outil SPSS et Excel 2007.
  - ✓ L'utilisation de programme SPSS et ce après la codification des données. Cela permet d'analyser les données et de tester les hypothèses, à l'aide de certaines méthodes statistiques :
1. L'indice « Alpha Cronbach » qui mesure le degré de corrélation des items doit impérativement être supérieur à 60%.
  2. L'analyse statistique descriptive, qui a été faite à l'aide de :
    - \* Des fréquences et des pourcentages concernant les données personnelles des membres de l'échantillon ;
    - \* Les moyennes qui nous permettent de faire un classement des réactions face aux propositions du questionnaire ;
    - \* L'écart type qui mesure les écarts concernant les réactions des répondants.
  3. Le coefficient de corrélation Pearson qui permet de valider la relation entre le l'Audit Qualité et la compétitivité ;
  4. Le test de « Kolmogorov-Smirnov » qui mesure la distribution des axes de l'étude, cette distribution est normale si  $\sigma > 0.05$ .

- ✓ Le test « One Way Anova » qui mesure l'existence d'une relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Si,  $Anova < 0.05$ , ceci signifie qu'il existe une relation entre la variable de l'Audit Qualité et la variable de la compétitivité.

## **04-02-02 Mesure de la fiabilité de la cohérence interne de l'étude.**

Mesure de la fiabilité de la cohérence interne constitue une mesure de la capacité de l'outil à atteindre les objectifs visés, pour ce faire, elle consiste à utiliser le test ou le « coefficient de corrélation de Spearman » entre chacun des paragraphes ou items du questionnaire avec l'axe auquel il appartient, ceci apparaît plus en détail dans les tableaux dans les sous-sections qui suivent.

### **I. La cohérence interne des items de la première partie du questionnaire (Audit Qualité).**

Les tableaux ci-dessous nous montrent le taux de corrélation entre chacun des items des trois champs du 1<sup>er</sup> axe (la Veille sur la Conformité, L'Approche par les risques, et L'Approche Processus).

#### **1) La cohérence des items du Premier champ :**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du premier champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha = 5\%$ , de ce fait, on peut considérer que le premier champ du questionnaire relatif à la veille sur la conformité est fiable.

**Tableau 11: Le Taux de corrélation 1er champ.**

<b>La veille sur la conformité (VC)</b>		
<b>Champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
1- <b>Il existe un plan sur lequel nous identifions les objectifs, et les procédures pour les atteindre.</b>	<b>0,839</b>	<b>0,000</b>
2- <b>Une équipe de vérification est constituée pour assurer le fonctionnement de l'entreprise selon le plan existant.</b>	<b>0,874</b>	<b>0,000</b>
3- <b>Les informations et les résultats de la vérification sont documentés et conservés.</b>	<b>0,900</b>	<b>0,000</b>

4- Des rapports répondant aux points de la non-conformité et de l'amélioration sont rédigés régulièrement.	0,893	0,000
5- Les rapports rédigés facilitent la mission de l'organisme certificateur.	0,902	0,000

\*\*la cohérence est Signifiante à un niveau alpha 0.01

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

## 2) La cohérence des items du deuxième champ :

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5%, donc on peut dire que le deuxième champ du questionnaire relatif à L'Approche par les Risques est fiable.

**Tableau 12 : Le Taux de corrélation 2ème champ.**

L'Approche par les Risques (AR)		
Champ	Rho-Spearman	La valeur probable (Sig)
6- Dans notre entreprise, nous utilisons des outils pour mesurer les risques.	0,864	0,000
7- Le fonctionnement de l'entreprise est contrôlé et les problèmes de la qualité sont identifiés.	0,863	0,000
8- Les écarts entre les dispositions documentées (manuel qualité, procédures, ...) et les pratiques sont identifiés.	0,859	0,000
9- Les écarts entre les exigences qualité et le SMQ mis en place sont identifiés.	0,879	0,000
10- Des actions correctives et préventives sont évaluées en respectant la réglementation.	0,875	0,000

\*\*la cohérence est Signifiante à un niveau alpha 0.01

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

## 3) La cohérence des items du troisième champ.

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du troisième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha = 5% ainsi on peut considérer que le troisième champ du questionnaire relatif à L'Approche processus est fiable.

**Tableau 13 : Le Taux de corrélation 3ème champ.**

<b>L'Approche Processus (AP)</b>		
<b>Champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
11- Les activités de l'entreprise sont comprises et gérées comme des processus corrélés.	<b>0,859</b>	<b>0,000</b>
12- Les conditions de travail et les compétences du personnel sont vérifiées pour chaque processus.	<b>0.913</b>	<b>0,000</b>
13- Les éléments d'entrée et de sortie de chaque processus sont vérifiés.	<b>0.849</b>	<b>0,000</b>
14- Nous appuyons sur des méthodes pratiques pour évaluer les processus.	<b>0.936</b>	<b>0,000</b>
15- Des actions sont prises en compte pour maîtriser les risques et déployer des opportunités	<b>0.880</b>	<b>0,000</b>

\*\*la cohérence est Signifiante à un niveau alpha 0.01

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

## **II. La cohérence interne des items de la Deuxième Partie du questionnaire (Compétitivité).**

Le tableau ci-après nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du 2ème axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5% ainsi on peut considérer que ce champ du questionnaire relatif à la compétitivité des PME algériennes est fiable.

Sur la base des paragraphes des tableaux précédents, nous pouvons constater que tous les coefficients de corrélation concernant les deux axes (Les variables Audit Qualité et Compétitivité) sont positifs et statistiquement significatifs à un niveau Alpha= 5% ce qui prouve qu'il existe une cohérence entre les items et les axes correspondants.

**Tableau 14 : Le Taux de corrélation 4ème champ.**

<b>Les Avantages Concurrentiels (AC)</b>		
<b>Champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
16- Nous possédons des facteurs de production performants.	0.784	0,000
17- Nous avons la capacité de maîtriser les coûts.	0.853	0,000
18- Nous avons la capacité d'innover de nouveaux produits.	0.828	0,000
19- Une bonne part de marché est acquise par rapport aux concurrents.	0.682	0,000
20- Les exigences clients sont satisfaites.	0,813	0,000
21- Nous avons le pouvoir de négocier avec les clients par rapport aux concurrents.	0,825	0,000
22- Nous avons le pouvoir de gérer les menaces des nouveaux entrants.	0,876	0,000
23- Nous avons le pouvoir d'augmenter notre part de marché.	0,813	0,000

\*\*la cohérence est Signifiante à un niveau alpha 0.01

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

### **04-02-03 Mesurer la stabilité et la normalité de l'étude.**

Les réponses aux questions qui portent sur le même sujet doivent être corrélées. Pour cela nous allons mesurer dans cette sous-section la stabilité de l'outil d'étude et tester la normalité de la distribution des données.

#### **I. La stabilité de l'outil d'étude.**

Le coefficient Alpha de Cronbach est utilisé pour mesurer la cohérence interne et la fiabilité des items d'un questionnaire, ce coefficient doit être calculé après la validité interne d'un test (qui représente une étape préalable à l'étape de calcul de la fidélité), sa valeur peut être acceptable à partir de 60%.

La stabilité de l'outil signifie que dans le cas où le questionnaire est redistribué à un même échantillon dans les mêmes conditions et à des moments différents, on arrivera toujours aux mêmes résultats. Cette stabilité augmente avec l'augmentation de l'alpha de Cronbach.

**Tableau 15: Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité.**

<b>Axe</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Premier Axe : Audit Qualité	<b>15</b>	<b>0,971</b>
<b>Variable 1 : La Veille sur la Conformité.</b>	<b>05</b>	<b>0,976</b>
<b>Variable 2 : L'Approche par les Risques.</b>	<b>05</b>	<b>0,974</b>
<b>Variable 3 : L'Approche Processus.</b>	<b>05</b>	<b>0,971</b>
Deuxième Axe : Compétitivité.	<b>08</b>	<b>0,959</b>
<b>Tous les items</b>	<b>23</b>	<b>0,974</b>

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Selon le tableau précédent, on peut constater qu'il existe une grande stabilité de l'outil de mesure, étant donné que l'Alpha de Cronbach des items de l'audit qualité est de 97,1%, avec un taux de 97,6% pour la veille sur la conformité, de 97,4 % pour l'approche par les risques, et de 97,1 % pour l'approche processus, quand à l'alpha des items de la compétitivité, il est de 95,9%.

Pour mesurer les réponses de notre questionnaire, nous avons utilisé l'échelle LIKERT qui est considérée comme l'une des plus fréquentes applications où il est demandé aux personnes sollicitées de déterminer le degré de leurs approbations ou de leurs désapprobations. Les réponses détiennent plusieurs opinions (Pas du tout d'accord – Pas d'accord– Neutre – D'accord – Tout à fait d'accord).

**Tableau 16 : Echelle LIKERT.**

<b>Réponses</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Sans avis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>Degré</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

La longueur de l'échelle de LIKERT =  $(5-1) / 5 = 4 / 5 = 0,80$ . Puis on a ajouté cette valeur à la valeur la plus basse dans l'échelle de LIKERT (1) et cela afin de déterminer la limite supérieure de la cellule.

**Tableau 17 : Longueur de l'échelle LIKERT.**

Description	Termes de moyens
Pas du tout d'accord.	Du 1,00 à 1,80
Pas d'accord.	Du 1,81 à 2,60
Sans avis.	Du 2,60 à 3,40
D'accord.	Du 3,41 à 4,20
Tout à fait d'accord.	Du 4,21 à 5,00

## II. Test de la distribution normale :

Les tests de normalité permettent de vérifier si les données réelles du questionnaire suivent une loi normale ou pas.

**Tableau 18: Test de la distribution normale.**

Thème de l'étude	Kolmogorov- Smirnov Z	Asymp.sig
<b>L'Audit Qualité.</b>	<b>1,962</b>	<b>0,351</b>
La Veille sur la Conformité.	<b>2,417</b>	<b>1,010</b>
L'Approche par les risques.	<b>2,167</b>	<b>2,210</b>
L'Approche Processus.	<b>1,823</b>	<b>1,073</b>
<b>Compétitivité.</b>	<b>1,417</b>	<b>0,736</b>

Source : établi par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Etant donné que la valeur probable ( $0,05 < \text{Sig}$ ) sur l'ensemble des thèmes de l'étude (Voir le tableau ci-dessus), donc cela confirme que leurs distributions sont normales.

## **Section 04-03 : Analyse et Interprétation des résultats de l'étude.**

Dans cette section, nous allons analyser les données des entreprises enquêtées selon leurs caractéristiques, mesurer les hypothèses et présenter les résultats de l'analyse statistique de notre étude. Ainsi, nous allons aborder les difficultés rencontrées durant notre recherche et les différentes suggestions liés à notre sujet.

## 04-03-01 Analyse des données de l'enquête.

Cette section est consacrée dans l'analyse statistique des données cumulées pas notre questionnaire.

### I. L'analyse des caractéristiques des entreprises:

Le tableau ci-dessous montre en détail les informations collectées sur les caractéristiques des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire.

**Tableau 19 : Analyse des caractéristiques.**

Variable	Description	Nombre	Pourcentage
<b>1- Domaine d'activité</b>	Agriculture	2	2,5%
	Industrie	50	62,5%
	Bâtiment et TP	5	6,3%
	Commerce	4	5 %
	Service	19	23,8%
<b>2- Statut juridique</b>	EURL	6	7,5%
	SARL	27	33,8%
	SNC	1	1,3%
	SPA	35	43,8%
	Autre	11	13,8%
<b>3- Secteur d'activité</b>	Privé	46	57,5%
	Public	26	32,5%
	Mixte	8	10%
<b>4- Type de l'entreprise</b>	PME	43	53,8%
	GE	29	36,3%
	Autre	8	10%
<b>5- Effectif de l'entreprise</b>	1-9 salariés	17	21,3%
	10-49 salariés	9	11,3%
	50-249 salariés	11	13,8%
	250 et plus de salariés	43	53,8%
<b>6- Dispositif de la création</b>	ANDI, ANSEJ, CNAC, ANGEM	10	12,5%
	L'Etat	20	25%
	Autonomie	32	40%
	Autre moyen	18	22,5%
<b>7- Existence de la Certification</b>	Non	25	31,3%
	Oui	55	68,8%
<b>Total de chaque variable</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

## 1. Analyse des caractéristiques des entreprises selon le domaine d'activité :

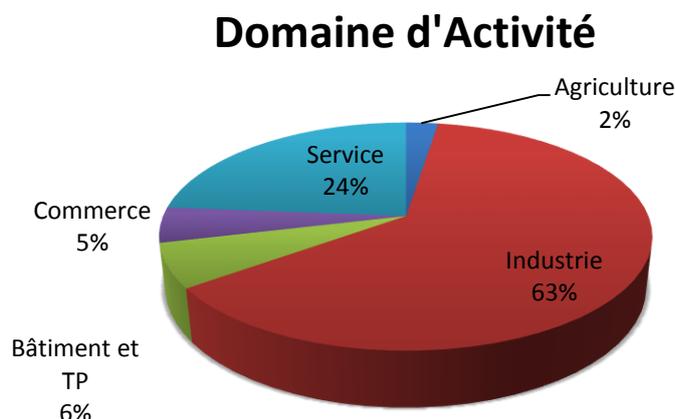
Tableau 20 : Domaine d'activité des entreprises enquêtées.

Domaine d'activité			
Domaine d'activité	Agriculture	2	2,5%
	Industrie	50	62,5%
	Bâtiment et TP	5	6,3%
	Commerce	4	5 %
	Service	19	23,8%

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Comme la montre la figure ci-dessus, on remarque que le pourcentage du domaine l'Industrie est plus important que celui des autres domaines avec un pourcentage de 62,5%, cela peut être expliqué par l'importance accordée au sujet de la Qualité et de l'Audit Qualité par l'activité industrielle, productive et agroalimentaire dans le pays.

Figure 28 : Graphique sur le domaine d'activité des PME enquêtées.



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

En effet, l'Agro-alimentaire est la deuxième industrie du pays après l'industrie des hydrocarbures, qui représente 17 000 entreprises dont 95 % sont gérées par le privé et emploie plus de 140 000 salariés.<sup>1</sup>

L'agriculture présente un pourcentage si pudique dans l'échantillon avec 2,5% des répondants le fait que la plupart de principales productions agricoles sont d'une culture maraîchère.

<sup>1</sup>DJAZAGRO : <https://www.djazagro.com/Le-salon/Le-marche-algerien>

Toutefois, il est important de noter que l'Algérie est un pays-continent regorgeant de richesses et que diverses ressources naturelles et humaines restent inexploitées, et plusieurs zones et secteurs en industrie, tourisme, agriculture, énergies, technologies de l'information et de la communication, ne sont pas encore développés dans le pays.

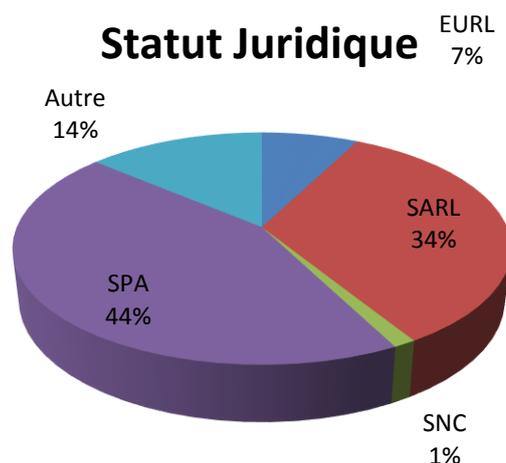
## 2. Analyse des caractéristiques des entreprises selon le statut juridique :

**Tableau 21 : Statut juridique des entreprises enquêtées.**

Statut juridique	EURL	6	7,5%
	SARL	27	33,8%
	SNC	1	1,3%
	SPA	35	43,8%
	Autre	11	13,8%

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

**Figure 29 : Graphique sur le statut juridique des entreprises enquêtées.**



Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Nous constatons que le pourcentage le plus important est au niveau des SPA (43,8%) puis au niveau des SARL (33,8%) cela prouve que les deux statuts juridiques sont les choix les plus répandus dans la création des PME en Algérie.

Bien évidemment qu'il est très important de choisir un statut juridique pertinent pour son entreprise et examiner les conséquences de la mise en place de telle ou telle forme juridique, seul ou avec des associés, selon ses besoins matériels, financiers et fiscaux les plus avantageux. En effet, Il faut prendre en considération le régime fiscal le plus approprié pour

gérer mieux les charges de l'entreprise. Notons qu'en Algérie, il existe deux (02) type de régime fiscal ; le régime réel (IBS) et le régime forfaitaire (IFU).

### 3. Analyse des caractéristiques des entreprises selon le secteur d'activité :

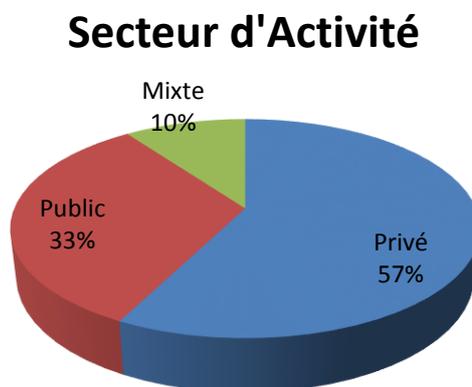
**Tableau 22 : Secteur d'activité des entreprises enquêtées.**

Secteur d'activité	Privé	46	57,5%
	Public	26	32,5%
	Mixte	8	10%

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Nous remarquons que le pourcentage le plus important est au niveau des entreprises privées estimé à 57,5%. En effet, les propriétaires des PME privées privilégient plus d'importance pour la modernisation du management au sein de leurs entreprises, et c'est surtout pour protéger leurs intérêts et la durabilité de leurs investissements.

**Figure 30 : Graphique sur le secteur d'activité des entreprises enquêtées.**



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Toutefois, soulever les principales contraintes à l'investissement en PME en Algérie, est parmi les plus grands défis que les investisseurs doivent affronter, ces contraintes sont pour noms ; contraintes politiques majeures car les décisions gouvernementales dans le pays où l'Etat est le 1<sup>er</sup> employeur et investisseur, contraintes économiques où le montant du capital a bien un rôle psychologique indéniable car le démarrage d'une nouvelle activité génère en principe des besoins financiers importants, auxquels il faut pouvoir faire face en maintenant une certaine marge de sécurité pour pallier une éventuelle difficulté, sans oublier la difficulté

d'avoir un financement bancaire. Et enfin, les contraintes du côté législatif car les lois changent constamment dans une courte durée.

#### **4. Analyse des caractéristiques des entreprises selon le type de l'entreprise et l'effectif :**

**Tableau 23 : Type et Effectif des entreprises enquêtées.**

<b>Type</b>	PME	<b>43</b>	<b>53,8%</b>
	GE	<b>29</b>	<b>36,3%</b>
	Autre	<b>8</b>	<b>10%</b>
<b>Effectif</b>	1-9 salariés	<b>17</b>	<b>21,3%</b>
	10-49 salariés	<b>9</b>	<b>11,3%</b>
	50-249 salariés	<b>11</b>	<b>13,8%</b>
	250 et plus de salariés	<b>43</b>	<b>53,8%</b>

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

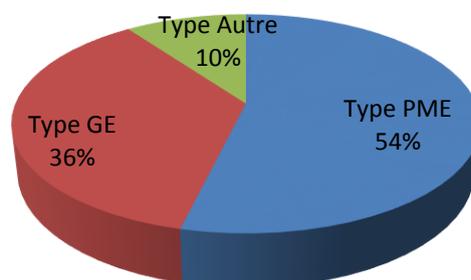
Ces résultats obtenus sont relativement logiques, les pourcentages sont presque équilibrés entre les types de l'entreprise et l'effectif, cela montre que les répondants prennent d'autres mesures outre l'effectif pour identifier le type de l'entreprise (par exemple le volume de l'activité). La plupart des entreprises de type PME et GE embauchent généralement un responsable qualité et celui-ci conserve généralement son poste après la certification et les PME déjà certifiées continue à développer des stages de formation réguliers à leurs employés.

Les figures ci-après montrent cette différence relative aux types d'entreprises et à l'Effectif. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont estimés à un pourcentage le plus élevé de 53,8% contre 36,3% pour les Grandes Entreprises (GE), par ailleurs le pourcentage des autres types ; comme les Très Petites Entreprises (TPE), et Petites Entreprises (PE), ... est inférieur par rapport à ces derniers (10%). Une chose tout à fait logique car l'échantillon ciblé était les PME.

Notre but par ce ciblage c'est pour étudier le fonctionnement de la PME algérienne le fait que le tissu de la PME est plus flexible et permet d'être réactive à toute modification de l'environnement.

Figure 31 : Graphique sur le type des entreprises enquêtées.

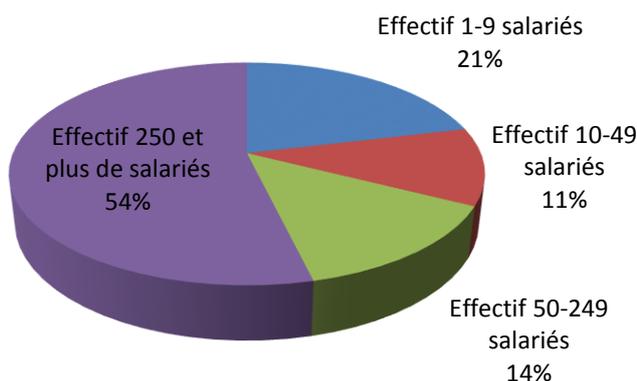
### Type des entreprises enquêtées



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Figure 32 : Graphique l'effectif des entreprises enquêtées.

### Effectif



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Les petites et moyennes entreprises sont une source essentielle d'emplois. La modestie de la taille des PME leur permet une gestion du personnel plus efficace parce qu'elle se traduit souvent par une grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par une meilleure implication de celle-ci et plus économe car la main d'œuvre y est en générale moins qualifiée et peu syndicalisée ce qui tend à réduire le coût du travail sauf que la première source de difficulté pour les PME est bien le recrutement de personnel qualifié.

## 5. Analyse des caractéristiques des entreprises selon le dispositif qui les a aidés dans la création :

**Tableau 24 : Dispositif de la création des entreprises enquêtées.**

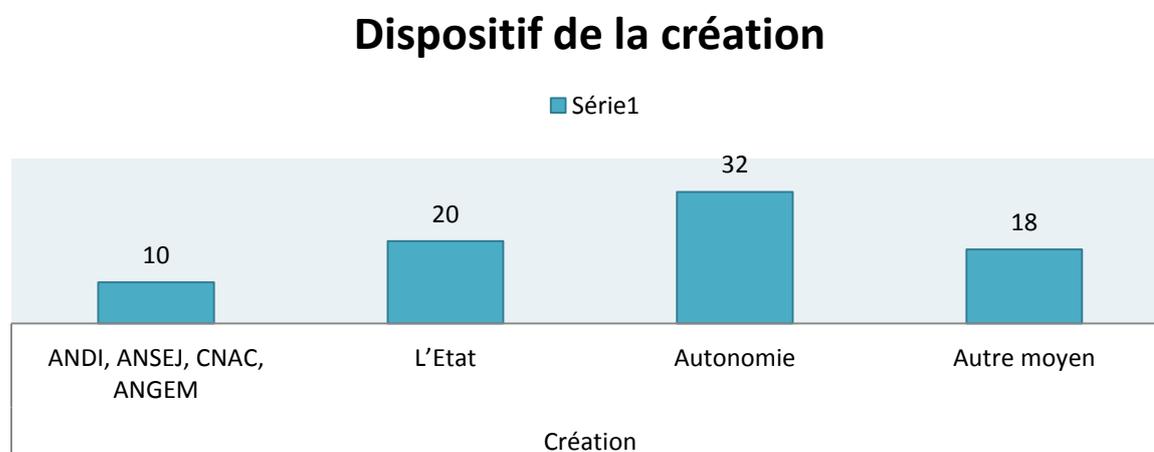
Création	ANDI, ANSEJ, CNAC, ANGEM	10	12,5%
	L'Etat	20	25%
	Autonomie	32	40%
	Autre moyen	18	22,5%

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Selon le tableau ci-dessus, on constate que le pourcentage le plus élevé pour les répondants est celui de l'autonomie avec un pourcentage de 40%, cela prouve qu'il existe un nombre important de création autonome des entreprises et d'intérêt à les faire développer. Ci-dessous la figure qui montre cette répartition.

En parallèle, on remarque un pourcentage estimable des entreprises créées par l'Etat (25%) et par les dispositifs d'investissement (12,5%) ce qui prouve la participation de ces derniers à développer l'esprit entrepreneuriale dans le pays car souvent, la PME algérienne souffre d'un ensemble d'handicaps de financement liés à son développement. En effet, il y'a une relative d'instabilité de leur autofinancement comparé à celui des plus grandes entreprises. Les banques sont souvent réticentes à accorder des crédits quand les PME ne sont pas adossées à de grands groupes sans oublier que la domination de la GE doit conduire la PME à mettre en place une "veille" pour maintenir sa position de leader dans son secteur d'activité. Cette "veille" peut être coûteuse à la PME.

**Figure 33 : Graphique dispositif de création des entreprises enquêtées.**



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

## 6. Analyse des caractéristiques des entreprises selon l'obtention la certification :

Tableau 25 : La certification des entreprises enquêtées.

Certification	Non	25	31,3%
	Oui	55	68,8%

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

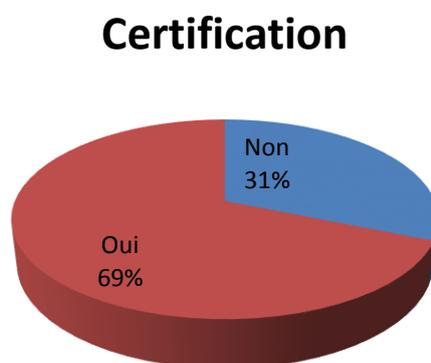
Comme la montre la figure ci-dessus on remarque que le pourcentage des entreprises certifiées ISO est plus important que celui des non certifiées (68,8% contre 31,3%), cela peut être expliqué par l'orientation de l'entreprise algérienne vers l'adoption du système de management de la qualité en raison de son importance dans l'économie actuelle.

Si les objectifs des PME sont sensiblement les mêmes et restent reliés aux attentes de la clientèle et à la pression de la concurrence, il est intéressant de noter que les résultats de la certification sont visibles au plan interne et au plan des techniques de gestion. Plusieurs PME on compris que la certification a pour objectif de garantir le respect d'engagements qu'une entreprise prend vis-à-vis de ses clients conformément à un référentiel et que c'est un signe de qualité et argument de différenciation par rapport aux concurrents et qu'elle constitue un élément central de la stratégie de fidélisation.

En effet, la certification a pour but de donner confiance aux clients, d'améliorer l'image d'une entreprise, tout en lui permettant de se démarquer de ses concurrents.

Par contre, il existe une période d'apprentissage de la certification qui s'explique en partie par la lourdeur des procédures et le manque de préparation des PME à ce type de démarche. Par ailleurs, malgré la répartition des PME selon l'obtention d'une certification ISO 9001, il est intéressant de noter qu'elles investissent dans d'autres nouvelles techniques d'information relatives à la qualité pendant le processus de certification mais qu'une fois celle-ci obtenue, cet investissement cesse.

Figure 34 : Graphique sur la certification des entreprises enquêtées.



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

## **II. L'analyse du premier axe « l'Audit Qualité » :**

L'écart type représente une mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique, on le retrouve généralement dans le domaine des sondages, il permet la synthétisation des résultats numériques d'une expérience répétée, et d'exprimer d'autres notions comme le coefficient de corrélation. Dans cette partie, nous allons analyser les résultats statistiques de notre travail de recherche et expliquer toutes les variables en détails.

### **1. L'analyse des réponses de la population sur la Veille sur la Conformité :**

Le tableau N°26 ci-après montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 1 du premier axe qui est la Veille sur la Conformité.

Les réponses relatives au premier volet de l'Audit Qualité font apparaître que les cadres des entreprises sont entièrement d'accord qu'il existe un plan et une équipe pour auditer, qu'une démarche de vérification, d'écoute, et d'identification des anomalies et la veille sur la conformité, et que cela permet à l'entreprise de rédiger des rapports facilitant la mission des auditeurs externes. Comme le montre les chiffres indiqués dans le tableau avec une majorité (**Moyenne=3,7 / Ecart type=1,44**), l'entreprise accorde dans sa stratégie de veille sur la conformité une grande importance aux rapports d'Audit Qualité, d'ailleurs, elle sensibilise souvent la démarche de la certification. Donc, on peut conclure que les signes de la veille sur la conformité existent au sein de la PME algérienne.

Nous remarquons qu'un plan d'audit qualité est défini suivant la conformité avec la réglementation et la procédure des audits selon la norme ISO 19011. Par contre, si on observe les taux de (pas du tout d'accord) nous remarquons le peu d'audits réalisés dans certaines entreprises qui probablement remonte au manque de personnes assez formées dans le domaine ou bien au manque de l'intérêt de renouvellement de certification.

**Tableau 26 : L'analyse des réponses du sous-variable 1.**

	La Veille sur la Conformité					Moyen	Ecart Type		
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord				Tout à fait d'accord
01- Il existe un plan sur lequel nous identifions les objectifs, et les procédures pour les atteindre.	Fréquence	18	1	5	25	31	3,6250	1,55388	Tout à fait d'accord
	%	22,5%	1,3%	6,3%	31,3%	38,8%			
02- Une équipe de vérification est constituée pour assurer le fonctionnement de l'entreprise selon le plan existant.	Fréquence	12	5	8	32	23	3,6125	1,36404	D'accord
	%	15%	6,3%	10%	40%	28,8%			
03- Les informations et les résultats de la vérification sont documentés et conservés.	Fréquence	15	4	3	29	29	3,6625	1,48361	Tout à fait d'accord
	%	18,8%	5%	3,8%	36,3%	36,3%			
04- Des rapports répondant aux points de la non-conformité et de l'amélioration sont rédigés régulièrement.	Fréquence	13	6	6	34	21	3,5500	1,38619	D'accord
	%	16,3%	7,5%	7,5%	42,5%	26,3%			
05- Les rapports rédigés facilitent la mission de l'organisme certificateur.	Fréquence	13	4	8	24	31	3,7000	1,44433	Tout à fait d'accord
	%	16,3%	5%	10%	30%	38,8%			
<b>La Veille sur la Conformité</b>							3,6300	1,35389	Tout à fait d'accord

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

## **2. L'analyse des réponses de la population sur l'Approche par les Risques :**

Le tableau N°27 ci-après montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 2 du premier axe qui est la veille sur l'Approche par les Risques.

Le tableau nous indique que les cadres des entreprises qui ont répondu sont d'accord que les risques sont mesurés au sein de leurs entreprises, qu'il existe une démarche d'identification des écarts de dysfonctionnement, et que cela permet à l'entreprise de se prévenir des risques prévisibles et corriger les anomalies (**Moyenne=3,52 /Ecart type=1.43**) et ils affirment aussi avec un pourcentage de **51,3%** que les écarts entre la politique qualité et la réalisation sur terrain sont identifiés.

Donc sur ce volet, on peut conclure que les cadres sont conscients par l'importance de cette démarche de la veille sur les risques, sans oublier qu'un plan d'action est pris en compte. Ceci est remarquable dans la réalisation des analyses des risques en utilisant certains outils. Il faut souligner, par exemple, que la PME qui dépend d'un seul client, dans la grande distribution, ou d'un seul fournisseur s'expose à un risque économique très important. Elle est vulnérable de par son domaine d'activité car si la PME est mono-produit, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas compenser par un autre produit. Aussi, l'une des caractéristiques propres aux PME réside dans le rôle que joue la personne dirigeante. En effet, cette personne cumule non seulement les fonctions techniques commerciales et financières mais aussi elle assume le plus souvent seule la responsabilité de son affaire. Cette concentration des tâches de gestion entre ses mains la rassure certainement dans la mesure où elle est informée de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, mais en contrepartie, elle ne lui permet pas d'optimiser la rentabilité de son temps et en outre elle devient sous-informée des réelles potentialités de son entreprise ce qui présente un risque.

En effet, la grande majorité des dirigeants de PME en Algérie sont des hommes de production ou de commerce sans grande expérience dans le domaine de Finance, Marketing, Comptabilité, Approvisionnement, Gestion de stocks. Par conséquent il perd ses premiers objectifs et sa mission initiale d'élaborer ses stratégies de conquête de nouveaux marchés et de développement de son entreprise. En mettant en œuvre un audit par les risques, l'entreprise intègre les besoins de ses clients, optimise et diminue ses coûts de fonctionnement, améliore sa productivité interne, pilote de bout en bout selon une véritable stratégie, formalise ses procédures, ses modes opératoires, fait de l'amélioration continue un principe de fonctionnement, entre dans une démarche améliorant le professionnalisme, limite les problèmes liés aux interfaces, améliore sa réactivité dans le traitement des anomalies, et permet à tous de se situer au sein de l'entreprise et de mieux appréhender les finalités de ses activités.

Tableau 27 : L'analyse des réponses du sous-variable 2.

	L'approche par les Risques						Moyen	Ecart Type	
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord			
06- Dans notre entreprise, nous utilisons des outils pour mesurer les risques.	Fréquence	12	7	7	31	23	3,5750	1,38505	D'accord
	%	15%	8,8%	8,8%	38,8%	28,8%			
07- Le fonctionnement de l'entreprise est contrôlé et les problèmes de la qualité sont identifiés.	Fréquence	13	7	3	40	17	3,5125	1,35939	D'accord
	%	16,3%	8,8%	3,8%	50%	21,3%			
08- Les écarts entre les dispositions documentées (manuel qualité, procédures, ...) et les pratiques sont identifiés.	Fréquence	14	7	6	41	12	3,3750	1,33478	D'accord
	%	17,5%	8,8%	7,5%	51,3%	15%			
09- Les écarts entre les exigences qualité et le SMQ mis en place sont identifiés.	Fréquence	11	9	6	35	19	3,5250	1,34046	D'accord
	%	13,8%	11,3%	7,5%	43,8%	23,8%			
10- Des actions correctives et préventives sont évaluées en respectant la réglementation.	Fréquence	15	3	10	29	23	3,5250	1,43178	D'accord
	%	18,8%	3,8%	12,5%	36,3%	28,8%			
<b>L'Approche par les Risques</b>							3,5750	1,43001	D'accord

Source : Etabli par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

### **3. L'analyse des réponses de la population sur l'Approche Processus:**

Le tableau N°28 ci-après montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 3 du premier axe qui est l'Approche Processus.

Additivement aux analyses précédentes, nous remarquons que du même sort, les cadres qui ont répondu à notre questionnaire, sont majoritairement d'accord que la gestion par les processus est une méthode efficace pour gérer la performance des entreprises, que l'audit aide à prendre les actions pertinentes dans le cas des risques pour chaque activité et chaque processus au sein de l'entreprise, ainsi d'obtenir des opportunités potentielles. Cela permet à l'entreprise de renforcer ses performances comme indique les chiffres mentionnés sur le tableau (**Moyenne=3,45/ Ecart type=1,42**).

On peut dire que l'approche processus est prise en compte pour effectuer les audits sachant que le fait d'améliorer les processus n'est pas qu'un service à l'auditeur mais ça donne du sens à son métier. Les processus sont très utiles aussi pour améliorer significativement l'organisation des PME.

Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité ou pour s'adapter rapidement aux changements de l'économie, sans oublier que l'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.

Notons aussi, l'importance de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'utilisation d'outils informatiques, car ça permet de faire des extractions et de réaliser des rapprochements entre des sources distinctes. Ce sont donc des facteurs-clés pour obtenir une qualité technique de l'audit.

**Tableau 28 : L'analyse des réponses du sous-variable 3.**

	L'Approche Processus					Moyen	Ecart Type		
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord				Tout à fait d'accord
11- Les activités de l'entreprise sont comprises et gérées comme des processus corrélés.	Fréquence	14	9	10	24	23	3,4125	1,45562	D'accord
	%	17,5%	11,3%	12,5%	30,0%	28,8%			
12- Les conditions de travail et les compétences du personnel sont vérifiées pour chaque processus.	Fréquence	15	12	9	26	18	3,2500	1,44520	D'accord
	%	18,8%	15%	11,3%	32,5%	22,5%			
13- Les éléments d'entrée et de sortie de chaque processus sont vérifiés.	Fréquence	13	9	9	27	22	3,4500	1,42225	D'accord
	%	16,3%	11,3%	11,3%	33,8%	27,5%			
14- Nous appuyons sur des méthodes pratiques pour évaluer les processus.	Fréquence	10	15	10	27	18	3,3500	1,35104	D'accord
	%	12,5	18,8	12,5	33,8%	22,5%			
15- Des actions sont prises en compte pour maîtriser les risques et déployer des opportunités.	Fréquence	14	9	7	32	18	3,3875	1,40967	D'accord
	%	17,5%	11,3%	8,8%	40%	22,5%			
<b>L'Approche Processus</b>							3,3875	1,47977	D'accord

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

### **III. L'analyse du deuxième axe « La Compétitivité ».**

Le tableau N°29 dans la page qui suit l'analyse des réponses, concerne la sous-variable du deuxième axe qui est la compétitivité.

Les cadres qui ont répondu à notre questionnaire, sont majoritairement d'accord que l'avantage concurrentiel s'incarne autour de la satisfaction des besoins des clients comme indique les chiffres mentionnés sur le tableau (**Moyenne=3,52/ Ecart type=1,37**).

Les réponses montrent que les PME enquêtées profitent des atouts suivant :

- **1<sup>er</sup> Item :** Les entreprises indiquent qu'elles possèdent des facteurs de production performants à **51%** ; cela revient à la vérification régulière pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. On peut dire par ces entreprises possède un facteur clé de la compétitivité liée à l'entreprise et son environnement interne.
- **2<sup>ème</sup> Item :** Les entreprises enquêtées sont majoritairement d'accord à un taux de **48,8%** qu'elles ont la capacité de maîtriser les coûts et ça reflète que la stratégie de la domination par les coûts semble adopter par pas mal de PME algériennes. On peut expliquer cette maîtrise par l'utilisation des outils pour mesurer et identifier tout danger de dysfonctionnement qui pourrait engendrer des coûts indésirables à l'entreprise. Aussi, quand les processus sont bien liés et corrélés, ça coûte moins.
- **3<sup>ème</sup> Item :** Les entreprises enquêtées déclarent leur pouvoir d'innover de nouveaux produits à un taux de **51,3%** et c'est ce qui montre l'importance accordée à la stratégie de la différenciation pour faire face aux menaces des concurrents. Cependant, il peut paraître que l'innovation est bien liée à l'esprit des collaborateurs au sein de l'entreprise. En effet, la sélection des compétences et la création d'un environnement social très pertinent aident les éléments de l'entreprise à dégager ou développer des idées sur les produits ou les prestations qui pourront se transformer à des facteurs de compétitivité très puissants comme la différenciation.
- **4<sup>ème</sup> Item :** Les entreprises enquêtées répondent positivement avec un taux de **50,1%** qu'une bonne part de marché est acquise par rapport au concurrent. Cela explique que le plan des objectifs est bien étudié et suivi et que des études de marché se font régulièrement. Par contre, la fonction commerciale des PME algériennes présente toujours, malgré une amélioration notable dans les dernières années, des lacunes persistantes. On rapproche à un certain nombre de PME un manque de connaissance de leurs marchés existants ou potentiels, la programmation insuffisante d'une action commerciale menée au coup par coup, un effort trop modéré de présentation des produits et services à écouler, mais aussi une qualité parfois médiocre, et une assez forte résistance aux formes modernes de la publicité et des médias.

- **5<sup>ème</sup> Item :** Pour les entreprises enquêtées, les exigences de leurs clients sont satisfaites à un taux très considérable de **70%** et c'est bien grâce à système de management de la qualité. Chaque entreprise opte sur un SMQ aura l'opportunité d'assurer la satisfaction des clients.
- **6<sup>ème</sup> Item :** Les entreprises enquêtées affirment avoir le pouvoir d négocier avec les clients à un taux de **61,3%** et c'est l'un des stratégies des cinq forces de compétitivité de l'entreprise dans le model de M.PORTER. Bien communiquer avec ces clients et fidéliser ses clients sont des résultats attendus après l'adoption d'un système de management de la qualité.
- **7<sup>ème</sup> Item :** Il est vrai que la majorité des réponses comme indique le tableau montre que les entreprises enquêtées sont incertaines de pouvoir gérer les menaces des nouveaux entrants avec un avis neutre à un degré de **26,3%**et ça prouve que ces entreprises manquent de la capacité de concevoir et/ou à mettre en œuvre une stratégie de création de valeur, la faculté de proposer une gamme de produits suffisamment attractive dans les marchés ciblés. Sauf que les réponses affirmatives sont à **40%**. Ce taux dernier prouve que les entreprises certifiées ont plus d'attractivité dans le marché par rapport à celles non certifiées.
- **8<sup>ème</sup> Item :** Une bonne motivation apparait dans les réponses des entreprises enquêtées avec un pourcentage de **55%** qu'elles ont le pouvoir d'augmenter la part de marché. Cette motivation s'exprime dans la détermination de ces entreprises à assurer la continuité de leur activité.

En général, la PME par sa taille et sa structure, ne peut accéder facilement aux marchés publics et ne peut, à elle seule faire face à la complexité et aux coûts d'approches des marchés extérieurs. Très souvent, les PME évitent d'accéder aux différents marchés (publics, extérieurs) et ce pour plusieurs raisons :

- La plupart des gros donneurs d'ordre privilégient les grandes structures.
- Les dispositions réglementaires inadaptées aux PME.
- Le manque d'informations sur les organismes internationaux à contacter, les opportunités d'affaires....
- Les difficultés d'accès au financement à l'exportation.
- L'insuffisance du concept d'ouverture sur l'extérieur.

Le soutien pour l'accès au marché constitue un des moyens pour pérenniser la PME, qu'il s'agisse de l'accès au marché local où l'Etat mobilise des ressources budgétaires importantes dans le cadre des marchés publics ou aux marchés extérieures par l'accompagnement de la PME à l'exportation.

**Tableau 29 : L'analyse des réponses du sous-variable 4.**

	Les Avantages Concurrentiels						Moyen	Ecart Type	
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord			
16- Nous possédons des facteurs de production performants.	Fréquence	11	15	13	24	17	3,2625	1,35706	D'accord
	%	13,8%	18,8%	16,3%	30%	21,3%			
17- Nous avons la capacité de maîtriser les coûts.	Fréquence	10	15	16	26	13	3,2125	1,27977	D'accord
	%	12,5%	18,8%	20%	32,5%	16,3%			
18- Nous avons la capacité d'innover de nouveaux produits.	Fréquence	14	5	20	30	11	3,2375	1,28520	D'accord
	%	17,5%	6,3%	25%	37,5%	13,8%			
19- Une bonne part de marché est acquise par rapport aux concurrents.	Fréquence	11	10	19	25	15	3,2875	1,29452	D'accord
	%	13,8%	12,5%	23,8%	31,3%	18,8%			
20- Les exigences clients sont satisfaites.	Fréquence	15	2	7	38	18	3,5250	1,37772	D'accord
	%	18,8%	2,5%	8,8%	47,5%	22,5%			
21- Nous avons le pouvoir de négocier avec les clients par rapport aux concurrents.	Fréquence	8	12	11	35	14	3,4375	1,23087	D'accord
	%	10%	15%	13,8%	43,8%	17,5%			

22- Nous avons le pouvoir de gérer les menaces des nouveaux entrants.	Fréquence	15	12	21	14	18	3,1000	1,41063	Sans avis
	%	18,8%	15%	26,3%	17,5%	22,5%			
23- Nous avons le pouvoir d'augmenter notre part de marché.	Fréquence	13	7	16	30	14	3,3125	1,31778	D'accord
	%	16,3%	8,8%	20%	37,5%	17,5%			
<b>Les Avantages Concurrentiels</b>							3,3750	1,34423	D'accord

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

#### **04-03-02 Tester les hypothèses.**

En statistiques, un test d'hypothèse est une procédure de décision entre deux hypothèses. Il s'agit d'une démarche consistant à rejeter ou à ne pas rejeter une hypothèse statistique, appelée hypothèse nulle, en fonction d'un échantillon de données.

##### **I. La première hypothèse.**

La première hypothèse proposée s'articule autour de la pratique de l'Audit Qualité au sein de l'entreprise algérienne plus précisément la PME, et pour la tester, il est nécessaire d'utiliser l'échantillon de test (One sample Test) qui repose sur deux hypothèses l'une est nulle et l'autre est alternative.

- ✓ **Hypothèse H0** : La PME algérienne ne pratique de l'Audit Qualité ( $\alpha=5\%$ ).
- ✓ **Hypothèse H1** : La PME algérienne pratique de l'Audit Qualité ( $\alpha=5\%$ ).

**Tableau 30 :L'échantillon de statistiques (One Sample Statistics).**

<b>One-Sample Statistics</b>				
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
<b>Audit Qualité</b>	80	3,6125	1,41863	0,15861

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

**Tableau 31 : One t Sample Test.**

<b>One-Sample Test</b>						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
<b>Audit Qualité</b>	3,862	79	0,000	0,61250	0,2968	0,9282

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Comme le montre les tableaux ci-dessus, la moyenne de la variable de l'Audit Qualité est de **3,61** elle est supérieure à **3** dans l'échelle de LIKERT, la valeur **t** Student est égale à **3,862** et qui est supérieure à **t** Tableau sur un degré de liberté **V= 79**.

Aussi, la valeur probable (**Sig**) est égale à **0,000** donc elle est inférieure à  $\alpha=5\%$ . De ce fait, nous pouvons dire qu'il existe une relation entre Audit qualité et PME algérienne.

On peut expliquer cette relation, à travers les différentes actions (la Veille sur la Conformité, l'Approche par les Risques, et l'Approche Processus) pratiquées par les cadres employés au niveau de l'entreprise algérienne.

Toutefois, il faut noter que la fréquence de réalisation des audits qualité n'est pas clairement indiquée, mais l'apparence dégage rigueur, organisation et administration structuré. En effet, la PME accorde une grande importance à son système de management de la qualité et essaye toujours de maîtriser les risques provenant de son environnement en utilisant les mécanismes d'applications de l'Audit Qualité interne qui peuvent l'aider à organiser ses processus, anticiper, s'adapter et agir pour prendre les décisions adéquates dans les cas de danger et dégager des informations fiables sur son fonctionnement pour les parties prenantes.

### **Déduction :**

- 1. La PME algérienne pratique l'Audit Qualité ( $\alpha=5\%$ ). « Hypothèse H1 Confirmée ».**
- 2. La PME algérienne ne pratique pas l'Audit Qualité ( $\alpha=5\%$ ). « Hypothèse H0 Refusée ».**

## **II. La deuxième hypothèse :**

La deuxième hypothèse proposée tourne sur l'importance de la compétitivité pour la PME algérienne, et pour la tester, on va proposer deux hypothèses, l'une alternative et l'autre nulle. Ci-après les hypothèses proposées:

➤ **Hypothèse H0** : La PME algérienne n'accorde pas une grande importance à la compétitivité ( $\alpha=5\%$ ).

➤ **Hypothèse H1** : La PME algérienne accorde une grande importance à la compétitivité ( $\alpha=5\%$ ).

**Remarque :**

Comme le prouve le tableau de corrélations ci-dessous, on peut constater que la PME algérienne accorde une grande importance dans sa politique qualité à la veille sur la conformité avec un taux de relation fort (**94,6%**), suivra par la suite l'approche par les risques avec (**91%**) et en fin l'approche processus avec (**90,5%**).

Cela prouve que la PME intègre pleinement dans sa démarche qualité, l'audit et la considère comme l'outil primordial étant donné que l'environnement compétitif nécessite toujours d'être vigilant et en écoute active et permanente de ses exigences.

Donc de ces explications, nous pouvons confirmer l'hypothèse H1 qui stipule que la PME accorde une grande importance à la compétitivité et refuser l'hypothèse H0 qui dit que la PME n'accorde pas de l'importance à la compétitivité.

**Tableau 32 : Tableau de Corrélations (Audit Qualité).**

**Correlations**

		<b>Audit Qualité</b>	<b>VC</b>	<b>AR</b>	<b>AP</b>
<b>Audit Qualité</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	0,946**	0,910**	0,905**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		0,000	0,000	0,000
	<b>N</b>	80	80	80	80
<b>VC</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,946**	1	0,872**	0,796**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,000		0,000	0,000
	<b>N</b>	80	80	80	80
<b>AR</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,910**	0,872**	1	0,755**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,000	0,000		0,000
	<b>N</b>	80	80	80	80
<b>AP</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,905**	0,796**	0,755**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,000	0,000	0,000	
	<b>N</b>	80	80	80	80

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

### III. la troisième hypothèse :

Pour ce qui est de la troisième hypothèse proposée et qui est relative à la relation entre l'Audit Qualité et la compétitivité ( $\alpha=5\%$ ). Pour cela on va citer aussi deux hypothèses :

➤ **Hypothèse H0** : L'Audit Qualité n'a pas une relation significative avec la compétitivité des PME algériennes ( $\alpha=5\%$ ).

➤ **Hypothèse H1** : L'Audit Qualité a une relation significative avec la compétitivité des PME algériennes ( $\alpha=5\%$ ).

Tableau 33 : Model Summary.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,887 <sup>a</sup>	0,787	0,784	0,62472

a. Predictors: (Constant), Audit Qualité.

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Tableau 34 : Test ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	112,308	1	112,308	287,767	0,000 <sup>a</sup>
Residual	30,442	78	0,390		
Total	142,750	79			

a. Predictors: (Constant), Audit Qualité.

b. Dependent Variable: Compétitivité

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Tableau 35 : Coefficients.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,339	0,192		1,763	0,082
Audit Qualité	0,840	0,050	0,887	16,964	0,000

a. Dependent Variable: Compétitivité.

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

En analysant les tableaux ci-dessus, on peut constater que le degré de corrélation R est égal à **0,887** qui veut dire qu'il existe une relation significative entre l'Audit Qualité et la Compétitivité des PME algériennes parce que la valeur probable Sig = 0,000 donc elle est inférieure à 5%.

Aussi, le coefficient de déterminant (**R Square= 0,784**), cela signifie que la variable de l'Audit qualité représente **78,4%** de la variable Compétitivité, le reste estimé à **21,6%** revient à d'autres déterminants. A noter aussi que l'erreur d'estimation est de **0,62472** qui est proche de la valeur 0.

Donc, bien évidemment cela, nous ramène à confirmer nos analyses des différents pratiques existantes au niveau des PME algériennes, et dire que la PME utilise la démarche qualité dans sa gestion des performances et cela à travers les mécanismes de l'audit qualité et l'exploitation des informations pertinentes qui peuvent lui servir à connaître les exigences de son environnement et anticiper les risques, pallier les défaillances des indicateurs et aussi avoir une meilleure interprétation des risques. Notons aussi que la démarche qualité constitue un facteur de mobilisation de l'entreprise autour de trois enjeux indissociables ; l'enjeu économique concernant la performance économique de l'entreprise et l'amélioration progressive des secteurs clés et le développement durable. L'enjeu commercial en ce qui concerne l'amélioration des relations clients/fournisseurs et satisfaction des exigences internes et externes de l'entreprise. Et enfin ; l'enjeu humain sur la motivation des acteurs et collaborateurs, du simple salarié au dirigeant en passant par les managers, vers un même objectif. Ces enjeux présentent clairement le renforcement des facteurs de compétitivité.

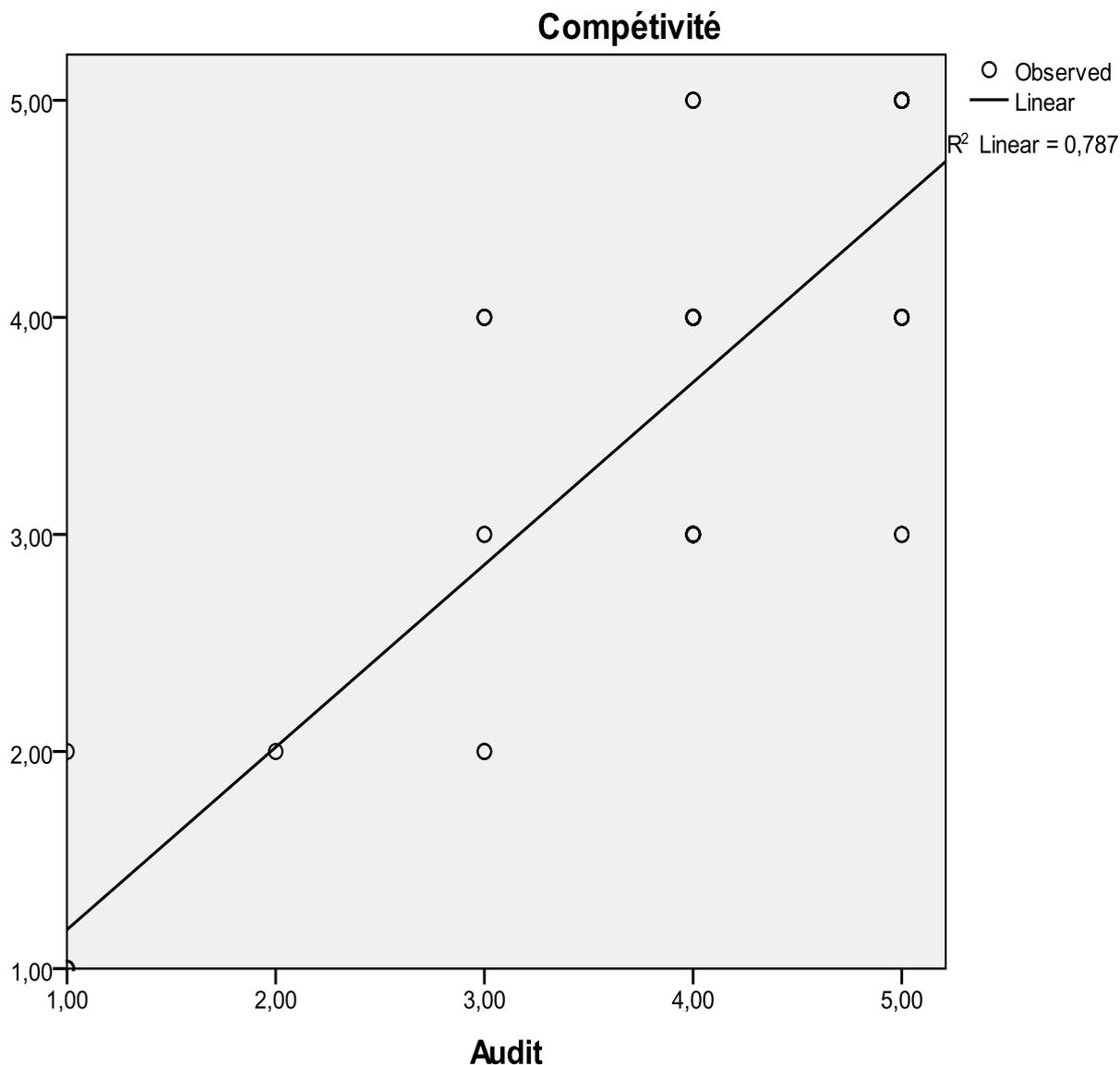
**\* Déduction avec l'équation suivante :**

$$AC = 0,339 + 0,84 AQ$$

**(Avantage concurrentiel = 0,339 + 0,84Audit Qualité).**

Cette équation montre que lorsque l'audit change avec une unité, la compétitivité change avec **0,84** unité. Et cela apparaît dans la figure suivante :

Figure 35 : La courbe de régression simple.



Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Aussi, il nous a été de constater que la compétitivité a une relation particulière avec la Veille sur la Conformité avec un taux de **82,3%**, avec un taux de **83,5%** pour l'Approche par les Risques et **84,2 %** pour l'Approche Processus. Et cela comme le montre le tableau de corrélation suivant :

**Tableau 36 : Tableau de Correlations (Compétitivité).**

		Correlations			
		Compétitivité	VC	AR	AP
<b>Compétitivité</b>	Pearson Correlation	1	0,823**	0,835**	0,842**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	80	80	80	80
<b>VC</b>	Pearson Correlation	0,823**	1	0,872**	0,796**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	80	80	80	80
<b>AR</b>	Pearson Correlation	0,835**	0,872**	1	0,755**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	80	80	80	80
<b>AP</b>	Pearson Correlation	0,842**	0,796**	0,755**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	80	80	80	80

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

**Tableau 37: Tableau de Coefficients.**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,269	0,190		1,413	0,162
	VC	0,126	0,105	0,137	1,194	0,236
	GR	0,353	0,099	0,376	3,551	0,001
	GP	0,409	0,078	0,450	5,264	0,000

a. Dependent Variable: Compétitivité

Source : Etablit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0).

Après analyse des tableaux, nous constatons les trois (03) points suivant :

1. Le degré de corrélation R = **0,137** et la valeur probable Sig = **0,236**. Celle-ci est supérieure à 5%, donc la relation entre la veille sur la conformité au sein des PME algériennes et la compétitivité est faible, et non significative. De ce fait, on peut conclure qu'il n'y a pas de relation significative entre la veille sur la conformité au sein des PME algériennes et leur compétitivité et c'est tout à fait normal car la relation entre les deux variables est indirecte. Ce

sont les résultats de la veille sur la conformité qui mène au renforcement des facteurs clé de la compétitivité.

2. Le degré de corrélation  $R = 0,376$  et la valeur probable  $Sig = 0,001$  inférieure à 5%, donc la relation entre l'Approche par les risques au sein des PME algériennes et la compétitivité existe et significative.
3. Le degré de corrélation  $R = 0,450$  et la valeur probable  $Sig = 0,000$ . Celle-ci est aussi inférieure à 5%, ce qui prouve l'existence d'une relation significative entre l'Approche Processus et la compétitivité au sein des PME algériennes.

• **Résultat de l'analyse de cette hypothèse :**

- ❖ L'audit qualité a une relation significative avec la compétitivité des PME algériennes « **Hypothèse H1 Confirmée** » ( $\alpha=5\%$ ).
- ❖ L'audit qualité n'a pas une relation significative avec la compétitivité des PME algériennes. « **Hypothèse H0 Refusée** ».

### **04-03-03 Les Résultat de l'étude.**

Dans cette sous-section nous allons présenter les résultats obtenus par l'étude analytique de notre recherche.

#### **I. Résultats et synthèse de la recherche empirique :**

Parmi les principaux résultats obtenus de notre étude, on peut affirmer l'existence d'une réelle application de l'opération de l'audit qualité au sein des PME algériennes, la focalisation sur l'approche par les risques et l'approche processus d'une manière significative dans les PME algériennes et que la pratique des mécanismes de l'audit qualité permet l'amélioration continue de la performance des processus et aide ces PME à accroître des avantages concurrentiels et à optimiser leur compétitivité.

Nous pouvons exposer les résultats dans les points suivants :

- ✓ Une bonne partie des PME algériennes enquêtées accordent une importance soutenable à l'audit qualité;
- ✓ L'étude statistique a montré qu'il existe une relation significative entre l'audit qualité et la compétitivité des PME algériennes ;
- ✓ La veille à la conformité, l'approche par les risques et l'approche processus, sont des étapes très importantes dans la mission de l'audit au sein des PME algériennes certifiées ;

- ✓ L'application des règles et procédures, et du suivi des risques sont assez remarquables dans les PME algériennes certifiées par rapport aux non certifiées ;
- ✓ Différents actions correctives et préventives liées à l'approche processus sont prises en compte dans les PME algériennes certifiées ;
- ✓ La gestion des PME certifiées en Algérie est fondée sur le principe de l'amélioration continue (Roue Deming) ;
- ✓ Les règles et les procédures sont clairement définies, les dirigeants des PME semblent avoir un rôle actif et majeur dans la mise en œuvre de la démarche qualité et la démarche de la certification.

On a conclu aussi que les risques de non-conformité sont inhérents à l'activité de la PME en générale et que les risques et performances sont indissociables, il faut donc savoir répertorier et définir les risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler pour protéger et développer les performances.

Pour cette raison, l'objectif de l'approche des risques n'est pas de supprimer les risques mais de les gérer en parallèle avec l'approche processus qui distingue l'efficacité, l'efficience et la performance du triplet «fonctionnement-productivité-rendement». En effet, ces approches sont fondées sur la logique de l'amélioration continue et assurent en général un bon système de management de la qualité.

En outre, durant notre recherche sur terrain, nous avons remarqué que les PME algériennes ne développent pas une communication externe, du type publicité, très active, ni un classement des attentes de leurs clients par ordre d'importance en procédant à une étude détaillée de la clientèle par exemple. On peut donc apercevoir ainsi que la démarche qualité dans les PME algériennes n'apporte pas tous les résultats escomptés.

Enfin, ce que nous avons pu constater de notre étude empirique, c'est que les PME algériennes même si peu d'entre elles réalisent un bilan qualité, les jeunes dirigeants et managers algériens recherchent activement l'information relative à la démarche qualité. Cette dernière reste malgré tout une affaire interne ne faisant pas l'objet d'une recherche de reconnaissance externe ou à l'échelle internationale, sauf que ça leur aide en tous cas au plan des procédures internes à définir des objectifs et des politiques de qualité et elle leur offre des techniques de gestion très importantes.

De plus, l'engagement dans un processus d'audit qualité détermine sur le long terme des performances qualité alors que la première démarche aboutit rarement à des résultats frappants. Comme le montrent les principaux objectifs de l'engagement dans la qualité, si la satisfaction des clients reste prioritaire dans une première démarche, c'est bien aussi la

diminution des coûts et l'amélioration des processus qui interviennent dans les étapes suivantes.

## **II. Suggestions et recommandations de la recherche empirique :**

Les PME algériennes sont soumises à des contraintes multiformes d'intensité variable, des obstacles rencontrés par les dirigeants des PME, et qui freinent leur développement. Pour faire face à cette situation, un ensemble de programme doit être mis en place pour protéger ces entreprises et promouvoir leur compétitivité.

Suites aux résultats obtenus, nous nous sommes permis de proposer quelques conseils et recommandations dans les lignes suivantes :

- ✓ La qualité est l'affaire de tous dans les PME et sa réussite demande une totale implication du personnel. La PME algérienne est appelée à sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance et l'usage de la démarche qualité dans la gestion des PME.
- ✓ Élaborer un plan de formation dans le domaine de la qualité pour l'ensemble du personnel (Cadre dirigeants, employés opérationnels et commerciaux) et identifier le petit groupe de personnes qui est responsable de la collecte, de l'organisation, de l'analyse et de la diffusion de l'information sur l'environnement concurrentiel. Au besoin, offrons-lui de la formation pour assurer la saisie de l'information la plus importante pour les utilisateurs.
- ✓ Être toujours vigilant et en veille est nécessaire afin de réduire tous risques provenant de l'environnement interne et/ou externe. Pour cela, il est important d'entreprendre un programme de veille concurrentielle pour collecter les informations pertinentes par la bonne source et les exploiter au bon moment. Ensuite, définir les besoins par ces informations requises et quand on en a besoin, puis fixer les besoins auxquels nous ne pouvons pas répondre avec nos moyens actuels pour minimiser les risques.
- ✓ Organiser les bonnes données et les enregistrer d'une façon structurée afin de les analyser pour produire des rapports et faire connaître nos activités aux employés à qui elles profiteront, des représentants de vente au propriétaire ou au PDG ou à tous ceux qui prennent des décisions d'affaires stratégiques.
- ✓ Évaluer et mesurer l'impact de l'information que nous avons fournie dans le but de prendre la décision adéquate et éventuellement minimiser tous risques engendrés à la compétitivité de la PME.

- ✓ Créer une cellule d'audit qualité qui traite efficacement les données et les renseignements en collaboration avec les autres départements de la PME et qui aide à pratiquer en rigueur la démarche défensive et offensive dans sa gestion des risques.
- ✓ La PME pourra aussi faire recourir aux méthodes concurrentiels tel le *benchmarking* afin d'adopter et d'adapter les meilleurs pratiques du système de management de la qualité avec les avantages concurrentiels.
- ✓ La PME doit limiter sa diffuse d'information et garder la confidentialité des secrets industriels, ces derniers sont tous les renseignements qui pourraient permettre à une entreprise de tirer des avantages économiques de dur labeur de leur structure. Les employés doivent savoir ce qui est confidentiel et ce qui ne doit pas être communiqué aux concurrents. La liste est longue; elle comprend les dessins et les formules, les listes de clients, les stratégies de commercialisation, les structures de prix, l'information sur les nouveaux produits, les processus de fabrication et l'emplacement des usines, et les ébauches de documents qui finissent à la corbeille risquent d'être récupérées. Même les déplacements d'un dirigeant peuvent donner des indices sur une nouvelle usine ou un nouveau client et aussi les offres d'emploi peuvent dévoiler l'imminence d'un conflit de travail ou d'une phase d'expansion;
- ✓ Le réseau d'information qui englobe le dépôt d'information concurrentielle doit être protégé par un mécanisme de sécurité qui comprend des noms d'utilisateur et des mots de passe pour les employés par exemple, pour assurer la protection de système d'information de l'entreprise.
- ✓ Examiner les concurrents actuels et d'analyser l'environnement concurrentiel dans le but d'anticiper l'émergence de nouveaux concurrents et déterminer dans quelle mesure il est urgent que nous disposions d'informations sur nos concurrents. Ensuite, nous pourrons décider des ressources à consacrer pour satisfaire les besoins de l'entreprise.
- ✓ Déterminer les activités qui intéressent les concurrents le plus et concentrer les efforts sur la protection de ces activités et les renseignements confidentiels, et trouver les canaux où les concurrents collectent des données brutes sur l'entreprise et décider de ce qu'on laissera passer par ces canaux.
- ✓ Si le concurrent présente une menace sérieuse pour notre entreprise, il nous sera utile de savoir quels sont ses points forts (Rapidité, nouveauté, la marque R&D, technologie, gestion des commandes/stocks, motivation/formation des employés, souplesse dans la fabrication, efficacité de la logistique). Ensuite, il faut examiner les occurrences de du

concurrent pour faire une idée des tactiques appliqués pour s'imposer sur le marché et définir si ces entreprises ont la capacité d'occuper ou dominer notre marché.

### **III. Les difficultés rencontrées sur le terrain :**

Durant nos déplacements, nous avons rencontré quelques difficultés résumées dans les points suivants :

- La difficulté d'atteindre l'échantillon ciblé pour notre questionnaire (La crise sanitaire de Corona virus que nous avons vécu) ;
- Le refus de quelques entreprises à nous fournir des informations relatives avec notre sujet, ce comportement retissant était justifié par la situation politique sensible durant l'évènement du Hirak ;
- La difficulté de trouver des spécialistes algériens dans le domaine de l'audit qualité et la certification Qualité ;
- La difficulté d'équilibrer ma vie personnelle et professionnelle avec ma vie autant que doctorante pour organiser le temps nécessaire à mes recherches le fait que je travaille 5jours/7 du 08h30 jusqu'à 16h30 et que je me déplace durant cette période quotidiennement en passant par un long trajet entre mon domicile et mon travail ;
- La lenteur de retour des réponses ce qui nous a obligé de programmer plusieurs rendez-vous, et s'appuyer sur des solutions technologiques (questionnement via Drive, LinkedIn, mail...) ;
- La difficulté du déplacement dans notre grand pays ce qui nous a amené de faire appel à une compagnie de marketing par l'agence *FnarHubGroup* (Alger) pour nous aider à distribuer le questionnaire au niveau national.

Pour ce qui est des limites, on peut citer :

- Les limites géographiques : notre étude a été faite en Algérie et cela afin de voir les pratiques Qualité au niveau des PME algériennes ;
- Les limites temporelles : étant donné que les résultats de notre recherche dépendaient de la période pendant laquelle nos déplacements ont été effectués.
- Les limites humaines : l'étude était basée sur le rôle de l'audit qualité dans l'optimisation de la compétitivité au niveau des PME algériennes et a été complété par les opinions et les réponses des employés et cela à l'aide du questionnaire.

### ***Conclusion Deuxième Partie :***

Généralement, les PME génèrent des recettes considérables dans tous les pays étant donné que les charges de structures sont plus faibles dans ce type d'entreprise. Cet avantage permet aux PME d'obtenir un coût de revient plus faible que celui des grandes entreprises. De ce fait, elles peuvent aisément maîtriser l'ensemble des données de leur environnement ce qui peut leur donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise.

En revanche, les PME se trouvent dans l'obligation de se confronter et de faire face aux différentes menaces, d'une façon permanente, dans le marché. Ainsi, même quand il s'agit d'expansion, qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que les coûts de revient soient absorbés par les ventes futures.

Grace à cette étude, nous avons constaté que la qualité est indispensable pour confronter toutes sortes de menaces dans le marché et que la démarche qualité au sein des PME algériennes repose beaucoup plus sur l'application des règles et des procédures du contrôle.

Par ailleurs, la PME algérienne doit revoir sa politique de management qualité afin d'instaurer un processus d'audit qualité interne qui pourra lui optimiser les performances internes et lui apporter plus d'avantages concurrentiels et d'une façon rapides et efficaces. Ajoutons que l'audit qualité est aussi une source de progrès et garant de l'efficacité du système qualité, il permet aux PME d'évaluer, de sélectionner les clients et les fournisseurs et de créer avec eux une relation durable et efficace.

Enfin, les résultats de notre étude exploratoire, empirique et sur terrain nous ramènent à dire que pour les PME algériennes, un audit qualité est lié à l'incitation des clients et des donneurs d'ordres. La conservation des marchés avec des clients suscite la recherche d'une certification qui sera la garantie de validité du contrat. Toutefois et probablement de façon moins attendue, les PME algériennes pensent que la concurrence est le déterminant principal de leur engagement dans la démarche qualité.

## Conclusion générale :

---

L'Algérie fait montrer d'encouragement envers les entrepreneurs, les soutenant dans la création des petites et moyennes entreprises à travers la promotion de l'entrepreneuriat et mettre en place un climat économique général propice à la création des entreprises (financement, fiscalité et réglementation).

D'une manière générale, cette politique d'encouragement a, d'un côté, une visée de résorption du chômage dont le taux reste tout de même élevé, en effet les PME sont souvent le moteur de la croissance d'emploi. D'un autre côté, ce plan a été adopté dans le but de valoriser davantage les capacités productives et le potentiel économique des PME en Algérie.

En effet, la concurrence apparaît de plus en plus comme un moyen efficace de stimuler la productivité et d'encourager l'innovation. En outre, certains signes montrent qu'un climat plus concurrentiel peut améliorer des facteurs difficilement mesurables tels que la qualité, les normes de service et le choix du consommateur.

Pour faire face aux obstacles du marché, la qualité est essentielle dans l'industrie algérienne tant pour le produit mais également pour la maîtrise de toutes les activités et l'environnement des PME.

Par contre, la qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. En entreprise la notion de qualité vient du taylorisme, c'est-à-dire le mouvement qui prône la meilleure façon de produire. Cela pousse les entreprises à étudier les possibilités d'innovation. Sauf que la qualité n'est pas le « haut de gamme », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs mais c'est la nécessité de répondre aux besoins des clients, dans des limites de coût données.

Par ailleurs, la concurrence qui est devenu de plus en plus forte incite les industries de produire en permanence et plus vite un produit moins cher sans omettre sa qualité. Ces produits que les entreprises engendrent sont le résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Autrement dit, ce sont le résultat d'un processus.

La remise en cause des processus provoque une amélioration de système qualité. Ce dynamisme permanent d'amélioration, notamment en augmentant les capacités à anticiper et à réagir face aux risques et aux opportunités d'amélioration présente l'un des principes de système de management de la qualité ; le principe d'amélioration continue.

L'amélioration continue peut se réaliser en deux étapes ; tout d'abord l'amélioration des produits, des services, et des processus par la mise en place d'actions correctives et préventives et la réalisation des audits ; et puis, l'évaluation des améliorations et le suivi de l'efficacité en effectuant des mesures du progrès par rapport à l'objectif qualité initial à l'aide d'indicateurs de performances.

A cet effet, les entreprises adoptent généralement un système de management de qualité pour assurer la maîtrise des processus tout au long de fabrication des produits. La majorité d'entre elles pensent se faire certifier ISO 9001 et/ou sur plus d'une norme de management qui ont toutes des structures, une terminologie et des exigences différentes, mais visent à offrir les mêmes avantages ; une meilleure utilisation des ressources ; un management des risques amélioré ; une satisfaction de clientèle accrue en répondant aux attentes en termes de produits/services.

Pour faire vivre la compétitivité des PME algériennes et atteindre les objectifs, la motivation de la mise en place d'une politique qualité paraît très rapidement développée. La démarche de l'amélioration continue est nécessaire et permet d'obtenir un succès durable afin d'être davantage compétitif.

Les PME algériennes sont donc conditionnées par une multitude de facteurs de compétitivité. Ces facteurs sont liés à des éléments clés comme la main d'œuvre qualifiée, gouvernance adaptée, une structure financière solide, l'innovation, et la flexibilité devant les changements du marché et de goûts des consommateurs. Ce sont des sources fortes de compétitivité, et de développement durable des PME.

Ces PME généralement en difficulté sont imposées d'ajuster leur politique de fonctionnement en optant sur un système de management de la qualité. En outre, l'audit qualité est le meilleur outil pour vérifier si les objectifs de ce système sont atteints.

### ➤ **Les résultats de la partie théorique :**

Dans la partie théorique traitée de la thèse, on s'aperçoit que l'audit qualité est apparu pour objectif de promouvoir la gestion des processus, et diminuer les risques pour préserver la production, renforcer les relations avec les clients, et publier des informations fiables pour protéger les tiers en relation avec l'entreprise.

L'audit qualité aide donc dans l'amélioration des performances globales et des résultats, la prévention et la réduction des coûts grâce à la suppression des anomalies, une meilleure production et le développement des processus à tous les niveaux, développer la volonté du

changement, l'implication des gens à tous les niveaux, l'utilisation des faits et des données et enfin développer les compétences techniques en utilisant des outils de gestion performants.

Pour ce qui concerne la certification, l'audit qualité externe participe à renforcer la PME grâce à la démarche de certification sans oublier qu'en audit externe nous n'avons pas le droit de faire des recommandations aux audités mais c'est un examen pour certifier le système qualité. Il faut noter aussi que seule la norme ISO 9001 peut servir de base à un audit ou tout autre type de certification. Pour se faire à moindre coût, l'ISO 19011 permettra d'économiser de l'argent, du temps et des ressources, grâce à une seule et même approche pour de multiples audits de système de management. Toutefois, une obtention d'un certificat qualité aide la PME à gagner la confiance des clients, les fidéliser et ça mène à promouvoir une bonne part dans le marché.

Finalement, cette ensemble de facteurs abordés initialement engendre des avantages concurrentiels et donne une image remarquable de l'entreprise dans le marché. Cela renforce par la suite ses échanges, épanouisse sa rentabilité et réalise une optimisation certaine à sa compétitivité.

### ➤ **Les résultats de la partie pratique :**

Dans la partie pratique, nous avons essayé de concrétiser ces résultats théoriques à travers une étude exploratoire et aussi empirique réalisée auprès des PME algériennes certifiées. Dans l'étude empirique, nous avons opter sur l'analyse statistique descriptive en utilisant le logiciel SPSS et pour mieux comprendre la relation entre les deux principaux axes de notre étude, nous avons complété cette étude par une analyse des résultats. Tout au long de cette partie pratique traitée dans cette thèse, nous avons aperçu que :

- ❖ L'audit qualité est une méthode efficace pour la veille sur la conformité dans les PME algériennes, il permet de vérifier si les objectifs sont atteints et il peut se conclure par une certification ce qui conduit à gagner la confiance de la clientèle et optimiser la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché.
- ❖ L'audit qualité est une mission qui participe largement à diminuer les risques, ce qui assure l'exploitation rationnelle des ressources, l'utilisation raisonnable des compétences et atteindre l'efficacité et l'efficience de la gestion de la PME algérienne. Cela mène à renforcer les performances internes de ces entreprises.
- ❖ L'audit qualité vérifie régulièrement la corrélation et le fonctionnement des processus dans la PME algérienne. Il aide à publier des informations fiables pour protéger les tiers en relation avec l'entreprise, préserver la production, rassurer des bonnes relations avec les

parties intéressées. Donc, l'audit qualité a un rôle remarquable dans la stimulation des facteurs liés aux avantages concurrentiels au sein des PME algériennes.

A cet effet, nous pouvons dire que « une certification est comme un examen pour obtenir le permis de conduire et que l'audit est le moniteur qui entraîne les entreprises à maîtriser et appliquer les codes de routes (les normes et les réglementations) et les aide à apprendre et améliorer leur façon de conduire vers l'excellence.

Bien évidemment, les objectifs Qualité doivent être cohérents avec la plan et la politique qualité, être mesurables, tenir compte des exigences applicables, être surveillés, être communiqués, être mis à jour le cas échéant. En effet, l'audit qualité est le processus proactif qui permet à la PME d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.

Bien entendu, l'audit qualité permet aux PME algériennes à se prévenir, gérer et contrôler contre les différents risques de non-conformité qui peuvent aggraver la situation concurrentielle de la PME et éventuellement crée une situation de crise pour elle. En effet, l'audit qualité permet aux PME algériennes d'anticiper les changements provenant de leur environnement et qui est susceptible d'influencer leur avenir et qui les aide à accroître des avantages concurrentiels internes et externes.

Enfin et grâce à notre expérience, nous pouvons affirmer que l'audit qualité contribue davantage à assurer la compétitivité des PME algériennes car il répond à l'exigence de conformité des produits et des processus aux normes et réglementations en vigueur.

Missionné par son entreprise ou un organisme de certification externe, l'auditeur qualité en Algérie assure le suivi et le contrôle d'une entreprise dans sa démarche d'habilitation dans des domaines variés.

# Références et bibliographie :

---

## ➤ Liste des ouvrages :

- 1- AUBERT Bernard, et autres, « La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI, Guide de lecture de la norme ISO 9001: 2000 ». France: édition AFNOR, 2003.
- 2- AUTISSIER. D, « L'impact des démarches qualité sur les pratiques d'audit interne : vers une nouvelle typologie de l'audit interne », 20<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Mai 1999, France. HAL archive-ouvertes.fr.
- 3- AUTISSIER. D, MOUGIN. Y, SEGOT. J, « Mesurer la performance de la fonction qualité, les baromètres de la performance», France: édition d'organisation, 2010.
- 4- BAZINET. M, NISSAN. D, REILHAC. J-M, « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 ; une passerelle vers l'excellence », Afnor, France, 2015.
- 5- BELLAICHE Michel, « La qualité », Afnor, Paris 2014.
- 6- BELLAICHE Michel, « Manager vraiment par la qualité : Enjeux, méthodes et études et études de cas », 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, paris 2012.
- 7- BENYAHIA Farid, « L'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce L'OMC », El Hoda, Algérie 2006.
- 8- BIENAYM. A, « principes de concurrence », édition Economica, paris, 2006.
- 9- BOERI. D, « maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale ; les nouvelles normes ISO 9001 :2000 », édition Maxima, Paris.
- 10- BOSTON CONSULTING GROUP BCG, « les mécanismes fondamentaux de compétitivité » édition hommes et techniques, 4<sup>ème</sup> édition, Paris 1984.
- 11- BOUTOU Olivier, « De l'HACCP à l'ISO 22000, management de la sécurité des aliments », 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, Paris, 2008.
- 12- CADIEUX. L, BROUARD. F, « Perspectives de développement des PME », presse de l'université du Québec, Canada, 2009.
- 13- CALME Isabelle, HAMELIN Jordan, LAFONTAINE Jean-Philippe, DUCROUX Sylvie, GERBAUD Fabien, « Introduction à la gestion », Dunod, France, 2013.
- 14- CARREAU. D et JUILLARD. P, « Droit international économique », 4e éd., Paris, 1998.
- 15- CHARDONNET.A, THIBAUDON.D, « le guide du PDCA de Deming » éd d'organisation, 2003.
- 16- CHERFI Z, La qualité : démarche, méthodes, et outils, édition Lavoisier, Paris, 2002.
- 17- CHERFI. Z, « La qualité : démarche, méthodes, et outils », édition Lavoisier, Paris, 2002.

- 18-** COESTIER. B, STEPHAN. M, « économie de la qualité » édition de la découverte, Paris, 2004.
- 19-** COHEN Elie, « Dictionnaire de gestion », La Découverte, Paris, 2001.
- 20-** COLLIGNON Étienne, WISSLER Michel, « Qualité et Compétitivité des Entreprises -du diagnostic aux actions de progrès- », 2eme édition, éd ECONOMICA, Paris 1988.
- 21-** COLLIGNON Étienne, WISSLER Michel, « Qualité et Compétitivité des Entreprises ; du diagnostic aux actions de progrès », 2eme édition, éd ECONOMICA, Paris 1988.
- 22-** CORBEL Bernard et MURRY Bernard, « L'audit qualité interne ; Démarche et techniques de communication », Afnor, Paris 1996.
- 23-** COURBIS. B, « Compétitivité et croissance en compétitivité en économie concurrencée », Dunod, paris 1975.
- 24-** COUSSERGUES Sylvie, « Gestion de la banque », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002.
- 25-** DARBELET. M, IZARD. L, SCARMUZZA. M, « Notions fondamentales de management », éd.Foucher, Vanves, 2004.
- 26-** DURET. D et PILLET. M, « Qualité en production de l'ISO 9000 à Six sigma », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, France, 2005.
- 27-** ECKES George, Six Sigma for evry one, John Wileyans and Sons INC, New Jersey, 2003.
- 28-** ERNOUL Roger, « Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », 2<sup>ème</sup>édition, Afnor, Paris 2013.
- 29-** FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, et SYLVIE. R, « La qualité au XXI siècle ; vers le management de la confiance », édition Economica, Paris, 2002.
- 30-** GERD. F.Kaminske, BAUER Jorg-Peter., « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris, 1994.
- 31-** GILLET GOINARD Florence et SENO Bernard, « La boite à outil du Responsable Qualité », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Malakoff, 2016.
- 32-** GOPALK Kanji et ASHER Mike, « 100 methods for total quality », sage publications, London, 1996.
- 33-** HERMEL Laurent, ACHARD Pierre, « Le Benchmarking », Afnor, France.
- 34-** HOHMAN Christian, « Guide pratique des 5S et du management visuel », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2006.
- 35-** HOHMAN Christian, « Techniques de productivité », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009.
- 36-** JENS J. Dahlgaard, KAI Kristensen, and GOPALK Kanji, « Fundamentals of Total Quality Management », TAYLOR&FRANCIS, London and New York, 2002.

- 37-** JULIEN. P-A et MOREL. B, « la belle entreprise, la revanche des PME en France et au Québec », Montréal, 1986.
- 38-** KOLTH F, « La qualité : essais sur l'évolution des pratiques du management », collection Vuibert, Paris, 2002.
- 39-** KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine, « Marketing Management », 14ème édition, Pearson, France, 2012.
- 40-** KREBS. G et MOUGIN. Y, « Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne », Afnor, France, 2003.
- 41-** LANDY Gérard, « AMDEC guide pratique », 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, France, 2007.
- 42-** LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, « MERCATOR -Tout le marketing à l'ère numérique- », 11ème édition, Dunod, Paris, 2014.
- 43-** MADOZ Jean-Pierre et NOTE Laurant, « Les fondamentaux de l'audit qualité », 2<sup>ème</sup> édition, (Conforme à la NF EN ISO 9001:2015), Afnor, Paris, 2018.
- 44-** MAINGUY. C, « L'Afrique peut-elle être compétitive », Karthala, Paris, 1998.
- 45-** MARGERAND Jean et GILLET GOINARD Florence, « Manager la Qualité pour la 1<sup>ère</sup> fois, Diagnostic, plan d'action, certification », éditions d'organisation, Paris, 2006.
- 46-** MARTINET. A-C, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-Hill, 1984.
- 47-** MEIER.O, « Diagnostic stratégique », édition Dunod, Paris, 2005.
- 48-** MITONNEAU Henri, « Réussir l'audit qualité, 2<sup>ème</sup> édition », Afnor, Paris 1995.
- 49-** MOLHO Denis, FERNANDEZ-POISSON Dominique, « Tableaux de bord : outils de performance », éditions d'organisation EYROLLES, Paris, 2009.
- 50-** PARIS Frédéric et GANDY J-Marc, « Etablir mes documents ISO 9001 version 2015 ; le couteau suisse de la qualité », Afnor, France, 2016.
- 51-** PORTER Michael, « Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », 1982.
- 52-** RUFFIER Jean, « Faut-il avoir peur des usines chinoises ? compétitivité et pérennité de l'atelier du monde », L'hamattan, Paris 2006.
- 53-** SAUVIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise », Ellipses, Paris 2005.
- 54-** SERRES Jean-Claude, « Le management agile ! », 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, France, 2006.
- 55-** SPITEZKI Henri, « la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité ».
- 56-** STEPHEN. R, DAVID. D, et PHILIPPE. G, « management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6ème édition, Pearson éducation, Paris, Paris 2008.

- 57-** VILLALONGA Christophe, « Devenez manager qualité 2.0 ! pensez autrement, se comporter différemment, Agir durablement », Afnor, France, 2013.
- 58-** VILLALONGA. C, « L’audit qualité interne, manager avec efficacité son processus d’audit », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
- 59-** WEILL. M, « Le management de la qualité », La Découverte, Paris, 2001.
- 60-** YVON Mouglin, « La qualité, c’est facile : j’en fais tous les jours ! se former à ISO 9001 », AFNOR, Paris 2011.

➤ **Liste des articles :**

- 61-** ANDPME, « Guide méthodologique », Alger, 2008.
- 62-** Article « deuxièmes Assises Nationales de la Qualité P05 » El Watan du 27 Septembre 2004.
- 63-** BENCHARIF Abdelhamid, KHAMASSI EL EFRIT Faten, « Qualité et Compétitivité, Enjeux et défis pour les entreprises Agro-alimentaire du Maghreb », Médit N°2, 2000.
- 64-** BOUGAULT H, et FILIPIAK E., « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », département de la recherche, Agence française de développement (AFD), Paris, 2005.
- 65-** BOUGHADOU. A, « Politique d’appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, Avril, 2006.
- 66-** BOUYACOUB Abdou, « Les petites et moyennes entreprises en Algérie : Quelles réalités? », « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française », L’Harmattan, 2004.
- 67-** BOUYACOUB Abdou, « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles », « De la Gouvernance des PME-PMI », Cahiers du Griot, L’Harmattan, Paris, 2006.
- 68-** BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOU, « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française », L’Harmattan, 2004.
- 69-** CICERO Jeremy, « Votre démarche qualité en 10 étapes », Qualiblog Manager QSE.
- 70-** CNES, «Pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002.
- 71-** Commission Européenne, « Programme d’appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger, 2007, pp 21,22.
- 72-** DE BOISLANDELLE Mahé, « GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation. Revue internationale P.M.E. », 11–30, Volume 11, numéro 2-3, 1998.
- 73-** DE KERVILER Isabelle, « La compétitivité : Enjeu d’un nouveau modèle de développement », Avis du Conseil économique, social et environnemental, Journal Officiel de la République Française, 2011.

- 74-** DENIEUIL Pierre-Noel, MADAOUI Mohamed, « Entrepreneurs maghrébins, terrains en développement », Karthala et IRMC, 2011.
- 75-** DJEFLAT. A, « Les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance, cas des entreprises maghrébines » revue TIC et développement, Août 2007.
- 76-** DORBES. H, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME » in revue science de gestion d'entreprise 12, 2005.
- 77-** DOUCET Christian, « Méthode: L'audit qualité fonctionnel », qualité références, avril, mai, juin 2009.
- 78-** EBOUMBOLA ESSANGA Blanche Émeline, et MBALOULA Marcel, Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville, Revue Congolaise de Gestion 2017/1 (Numéro 23).
- 79-** Extrait du communiqué du Conseil des Ministres du 11 juillet 2010.
- 80-** GAPILLOT Isabelle, « La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore. Vyatiosys, 2015.
- 81-** GELINAS R, HALLEY A, Drolet J, « Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste à temps? » Revue internationale P.M.E., 81–101, Volume 9, numéro 2, 1996.
- 82-** GEOFFROY Colsenet, Processus de certification ISO 9001 au sein d'une PME, HEC, 2005.
- 83-** GHISLAIN Christian, KAMGANG Tchoupe, Le marketing comme facteur de compétitivité des Etablissements de Micro-finance: Cas du Crédit Mutuel, Université Catholique d'Afrique Centrale - Maîtrise en Economie de Gestion, 2006.
- 84-** GOMEZ Pierre-Yves, "Qualité et Théorie des Conventions," Post-Print hal-02297959, HAL, 1994.
- 85-** GRAHAM.F, « Some Aspects of Protection Further Considered », Quarterly Journal of Economics, vol. 37, pp 199, 227.
- 86-** ISO 19011 : 2018. Norme Internationale ISO 19011, Troisième édition 2018-07, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. Suisse: ISO copyright office (2018).
- 87-** ISO 9000 : 2015. Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. Suisse: ISO copyright office (2015).
- 88-** ISO 9001 : 2015, N. E. Systèmes de management de la qualité- Exigences. France: AFNOR (2015).
- 89-** Journal Officiel de la République Algérienne N°02, du 12 Rabie Ethani 1438, 11 Janvier 2017, Chapitre 2 ; De la définition de la Petite et Moyenne Entreprise, art5, P5.

- 90-** Journal officiel République Algérienne « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N°47, 22 Aout 2001.
- 91-** Journal officiel République Algérienne N°02 du 11 Janvier 2017.
- 92-** KANDYBIN Alexander et GROVER Surbhee, « Un avantage concurrentiel durable », Dans L'Expansion Management Review, 2008/4 (N° 131).
- 93-** La Vie économique, Revue de politique économique 5-2014, « La compétitivité des grandes régions suisses: une nouvelle série d'articles ».
- 94-** LACHAAL L, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », LAAJIMI A. (Ed.), ARFA L. (Ed.) : « Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité », Zaragoza : CIHEAM, 2001, (Cahiers Options Méditerranéennes; n 57).
- 95-** LARABI. M, « La PME algérienne : rappels historique », In : « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », Sous la direction de (JOYAL André, SADEG Mohamed TORRES Olivier), L'Harmattan.
- 96-** LIABES Djilali, « Cahiers du CREAD N°2 », 2ème trimestre 1984.
- 97-** MARNIESSE Sarah et FILIPIAK Ewa, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement.
- 98-** MELBOUCI Leila, « L'environnement de l'entreprise et son analyse », 2015.
- 99-** MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », Université de Bouira - Algérie.
- 100-** Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2004), « Mise à niveau des entreprises : évaluation à fin décembre 2004 », p 1.
- 101-** Ministère de l'Industrie, « Les Bureaux d'Etudes et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des entreprises », DGPCI/DMNE, Mars, 2006, p 4.
- 102-** Ministère de l'industrie et des mines, Le Bulletin d'information statistique, donnée de l'année 2017, publié en Mai 2018.
- 103-** MORRIS. D, « The Economic System in the UK. Oxford University Press », Oxford, 1985.
- 104-** MPMEA, « Manuel des procédures de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME », Alger, 2008, p 15.
- 105-** MUCCHIELI J.L. (2002), « La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », éd. Accomex, N° 44, Mars- Avril.
- 106-** NOBRE Thierry, « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 2, p. 119 – 148, juin 2001.

- 107-** OCDE, « Caractéristiques et importance des PME sur le développement », pages 37 à 46, 2004.
- 108-** OCDE, « Promouvoir les PME pour Oeuvrer au développement », du 23 à 25, 2004.
- 109-** OUEDRAOGO Alidou, « Innovation, Compétitivité et Croissance des PME : expériences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Québec », 5<sup>o</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat, CANADA.
- 110-** PICARD Claude, Gauthier-Villars, « Théorie des Questionnaires », Revue française de sociologie, 1966.
- 111-** PORTER Michael, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982
- 112-** PUIBOUBE. M et ses associées, J. E. Extrait du projet tutoré « L'histoire de la Qualité et l'histoire des formations Qualité au sein de l'IUT de Poitiers. ». France, 2016.
- 113-** ROUBAUD J-François, « PME et commerce extérieur, Conseil économique et social », France, 2007.
- 114-** TALAHITE Fatiha, « Réformes et transformations économiques en Algérie », HAL, France, 2012.
- 115-** TERFAYA Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », édition Houma, Alger, 2004.
- 116-** TORRES Olivier, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », Université Paul Valéry, Montpellier III.
- 117-** TORRES Olivier, « Les PME », Dominos flammariion.
- 118-** TORRES Olivier, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». Revue internationale P.M.E., 10(2), 9–43. Volume 10, Number 2, 1997.
- 119-** TORRES Olivier, « Vingt-cinq ans de recherche en pme : Une discipline entre courants et contre-courants ».
- 120-** WAIMARK Y, « Evaluer la qualité », in revue gérontologie et société n°99, avril 2001.
- 121-** ZHOR HADJAM, « la démarche qualité, objet d'un jumelage Algérie -l'UE », 10 AOÛT 2018.

➤ **Liste des thèses et des mémoires :**

- 122-** AIT SAID Radia, « La mise à niveau des PME maghrébines, Etude comparative : Algérie, Tunisie et Maroc », thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2018.

- 123-** BAHMED Lyliya, « Contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie », thèse de doctorat d'état en Hygiène et Sécurité Industrielle, Université Colonel El Hadj Lakhdar, Batna, 2006.
- 124-** BELKASSEM Zerfa, « La compétitivité des entreprises algériennes : Approche par la normalisation et le Management Qualité, Une étude comparative », thèse de Magister en Stratégie, Université d'Oran, 2014.
- 125-** ELAMRY Ali, « Financement des PME au Maroc: Contraintes et perspectives », ESC Toulouse - Master spécialisé en audit comptable et financier en environnement international 2007.
- 126-** FILALI Sarra, « Mise à niveau et compétitivité des PME industrielles en Algérie », thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem, 2019.
- 127-** GHOMARI Souhila, « Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », thèse de Doctorat en Sciences économiques, Université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen 2015.
- 128-** OUKACI. D, « Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché. Cas : filière bois/ameublement », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2014.
- 129-** SIRVEN Marion, « Importance de l'Audit Qualité dans le système de Management de la Qualité, Exemple d'amélioration du processus d'Audit interne dans une entreprise pharmaceutique », thèse de doctorat en Pharmacie, l'université Paul Sabatier, Toulouse –France 2019.
- 130-** SLAIMI Fayrouz, « Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité. Etude de cas des entreprises : ARCELOR MITTAL-SAMA/EL Hdjar, FERTIAL/Annaba, SAIDAL/Annaba, enap/Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal », thèse de Doctorat en Management des Organisation, Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen 2016.
- 131-** SMADI Lakhdar, « Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME ; Etude de cas en SARL TRANSPROFIL des frères BENCHADI », Mémoire de MAGISTER en génie industriel, année 2009/2010.

➤ **Colloques, Séminaires, et Formations :**

- 132-** ASSALA Khalil, « PME en Algérie: de la création à la mondialisation », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 8<sup>o</sup> Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME (CIFEPME), 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- 133-** AYOUB J. (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger le 12 et 13 avril.
- 134-** BOUTALEB Kouider, « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socio-économiques de l'environnement local en Algérie », Colloque International Création d'entreprises et territoires, Tamanrasset (Algérie), Volume 3, 2006.
- 135-** BRAHITI. A, « La PME et l'artisanat, un secteur important et en pleine croissance », séminaire sur les services financiers et commerciaux, Tunisie, 11&14 décembre, 2006.
- 136-** ECF Consulting, Formation ISO 19011 :2018, Novembre 2020.
- 137-** ECF Consulting, Formation ISO 9001 :2015, Septembre 2020.
- 138-** TCHAM Kamel, « Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes », La communication intégrale en vue de participation au colloque national sur : le Management de la Qualité Totale et le développement de la performance de l'entreprise, l'Université Dr TAHAR MOULLEY Saida les 13&14 décembre 2010.

➤ **Les sites WEB :**

- 139-** Afnor, compétences, <https://competences.afnor.org>
- 140-** ALGERAC, [www.algerac.org](http://www.algerac.org)
- 141-** Article 05, 08, 09, 10 du journal officiel N°02 du 11 Janvier 2017. Lien : <https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2017-02-orientation-developpement-pme.pdf> .
- 142-** CAP Entreprise informatique à Genève, <https://www.capinformatique.ch>
- 143-** Certification QSE (Conseil-Formation-Audit), <https://www.certification-qse.com>
- 144-** Chronique ONU, <https://www.un.org/fr/chronicle/article/le-groupe-des-77-ses-debuts>
- 145-** CVO-EUROPE, <https://www.cvo-europe.com>
- 146-** demarcheiso1702 : <http://www.demarcheiso17025.com>
- 147-** Économie de l'Algérie : [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_l%27Alg%C3%A9rie](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l%27Alg%C3%A9rie)
- 148-** Entreprise et droit, Gérer les problématiques de son entreprise au quotidien, <http://www.entreprise-et-droit.com>

- 149- Focus performance : <https://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/>
- 150- IDRAC, Business School: <http://www.ecoles-idrac.com>
- 151- ISO : (<https://www.iso.org> ).
- 152- Journal du net : <https://www.journaldunet.fr>
- 153- Kelformation : <https://www.kelformation.com/fiches-metiers/auditeur-qualite.php>
- 154- Larousse : <https://www.larousse.fr>
- 155- MIR, <https://www.industrie.gov.dz/>
- 156- OCDE.org
- 157- Ooreka.fr, réponses d'experts à vos questions du quotidien : <https://qualite.ooreka.fr>
- 158- Orientation pour tous : <https://www.orientation-pour-tous.fr>
- 159- Qualidis : <http://www.qualidis.fr>
- 160- Régions-job : <https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/fiche/auditeur-qualite>
- 161- SENOBARI. S : <https://arlap.hypotheses.org/3793>
- 162- toupie : <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm>

# ANNEXES

---



**Doctorat 3<sup>ème</sup> Cycle, Spécialité : Audit et Nouveau Système Comptable et Financier.**

Mesdames et Messieurs,

Le questionnaire ci-dessous s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale visant à connaître les possibilités d'optimiser la compétitivité des PME à travers l'Audit Qualité. Les informations seront utilisées dans l'achèvement des travaux de notre thèse de doctorat qui s'intitule: /

**« L'audit qualité : Outil pour optimiser la compétitivité des PME algériennes »**

*Selon l'ISO 9001 : 2015, ISO 19011 : 2018*

Cette étude doit aboutir à la rédaction d'un rapport dont les recommandations seront participatives à la continuité des recherches scientifiques. Nous vous remercions de coopérer et de de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre à cette enquête.

## Les caractéristiques des PME enquêtées

### 1- Domaine d'activité :

- |                                      |  |                                   |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Agriculture | <input type="checkbox"/> Bâtiment et travaux publics | <input type="checkbox"/> Commerce |
| <input type="checkbox"/> Industrie   |  | <input type="checkbox"/> Services |

### 2- Statut juridique :

- |                               |                              |  |
|-------------------------------|------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> EURL | <input type="checkbox"/> SNC | <input type="checkbox"/> Autre : ..... |
| <input type="checkbox"/> SARL | <input type="checkbox"/> SPA |  |

### 3- Secteur d'activité :

- |                                |                                   |                                |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Privé | <input type="checkbox"/> Publique | <input type="checkbox"/> Mixte |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|

### 4- Type de l'entreprise :

- |                              |                             |  |
|------------------------------|-----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> PME | <input type="checkbox"/> GE | <input type="checkbox"/> Autre : ..... |
|------------------------------|-----------------------------|--|

### 5- Effectifs de l'entreprise :

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 01 et 09 salariés | <input type="checkbox"/> Entre 50 et 249 salariés |
| <input type="checkbox"/> Entre 10 et 49 salariés | <input type="checkbox"/> 250 salariés et plus     |

### 6- Quel est le dispositif qui vous a aidé dans la création de votre entreprise ?

- |   |                                    |  |
|---|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ANDI, CNAC, ANSEJ, ANGEM | <input type="checkbox"/> L'Etat    | <input type="checkbox"/> Autre : ..... |
|   | <input type="checkbox"/> Autonomie |  |

### 7- Votre entreprise est-elle certifiée ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

Si oui : quelle type de certification et quelle version (Ex : ISO 9001-2015) :

.....

### 8- L'organisme certificateur est-elle reconnue au niveau international?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

## Première Partie : L'Audit Qualité.

Veillez cocher (X) sur une case comme suit :

(1 : tout à fait en désaccord, 2 : en désaccord, 3 : sans avis, 4 : d'accord, 5 : entièrement d'accord)

N	Les paragraphes	1 Tou	2 En	3 San	4 D'a	5 Ent
<b>La Veille sur la Conformité</b>						
0	Il existe un plan sur lequel nous identifions les objectifs, et les procédures pour les atteindre.					
1	Une équipe de vérification est constituée pour assurer le fonctionnement de l'entreprise selon le plan existant.					
1	Les informations et les résultats de la vérification sont documentés et conservés.					
1	Des rapports répondant aux points de la non-conformité et de l'amélioration sont rédigés régulièrement.					
1	Les rapports rédigés facilitent la mission de l'organisme certificateur.					
<b>L'Approche par les Risques</b>						
1	Dans notre entreprise, nous utilisons des outils pour mesurer les risques.					
1	Le fonctionnement de l'entreprise est contrôlé et les problèmes de la qualité sont identifiés.					
1	Les écarts entre les dispositions documentées (manuel qualité, procédures, ...) et les pratiques sont identifiés.					
1	Les écarts entre les exigences qualité et le SMQ mis en place sont identifiés.					

1	Des actions correctives et préventives sont évaluées en respectant la réglementation.					
<b>L'Approche Processus</b>						
1	Les activités de l'entreprise sont comprises et gérées comme des processus corrélés.					
2	Les conditions de travail et les compétences du personnel sont vérifiées pour chaque processus.					
2	Les éléments d'entrée et de sortie de chaque processus sont vérifiés.					
2	Nous appuyons sur des méthodes pratiques pour évaluer les processus.					
2	Des actions sont prises en compte pour maîtriser les risques et déployer des opportunités.					

## Deuxième Partie : La Compétitivité.

Veillez cocher (X) sur une case comme suit :

**(1 : tout à fait en désaccord, 2 : en désaccord, 3 : sans avis, 4 : d'accord, 5 : entièrement d'accord)**

N	Les paragraphes	1 Tou	2 En	3 San	4 D'a	5 Ent
<b>Les Avantages Concurrentiels</b>						
2	Nous possédons des facteurs de production performants.					
2	Nous avons la capacité de maîtriser les coûts.					
2	Nous avons la capacité d'innover de nouveaux produits.					

2	Une bonne part de marché est acquise par rapport aux concurrents.					
2	Les exigences clients sont satisfaites.					
2	Nous avons le pouvoir de négocier avec les clients par rapport aux concurrents.					
3	Nous avons le pouvoir de gérer les menaces des nouveaux entrants.					
3	Nous avons le pouvoir d'augmenter notre part de marché.					

32- Prière de citer les contraintes de déroulement de la mission d'Audit Qualité dans votre entreprise

.....  
 .....

33- Prière de citer les obstacles contre la progression de la compétitivité de votre entreprise :

.....  
 .....

**Merci pour votre collaboration**

Le chercheur :  
 TERRAS IKRAM  
[terrasunivmosta@gmail.com](mailto:terrasunivmosta@gmail.com) .

L'encadreur :  
 Pr. LAID Mohammed  
[laidmoh27@gmail.com](mailto:laidmoh27@gmail.com)