

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القليعة

## MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « ENTREPRENARIAT ET MANAGEMENT DE PROJET »

**L'apport du système de management de la qualité sur  
la performance organisationnelle**

**Cas : LA DIRECTION GENERALE D'ALGERIE  
POSTE**

Élaboré par :

SLIMANI Maroua Amina

Encadré par :

Pr. ZEROUTI Messaoud

Dr. Bedaida Imad Eddine

Année universitaire 2023-2024



## **RESUMÉ**

Dans notre étude, nous examinons la contribution du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance organisationnelle, Pour mener cette recherche, une approche qualitative a été adoptée on utilise des entretiens analyse documentaire afin d'évaluer l'apport du SMQ sur la performance organisationnelle. Les résultats obtenus révèlent plusieurs effets significatifs du SMQ sur divers aspects de la performance organisationnelle.

Une contribution notable sur la satisfaction client. La mise en place du SMQ a conduit à une réduction substantielle des réclamations et à une augmentation de la fidélisation des clients. Ces améliorations sont attribuées à la structuration des processus et à la conformité des services aux attentes des clients, permettant ainsi à Algérie Poste d'offrir des services plus fiables et de meilleure qualité. Les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance du SMQ pour améliorer la performance organisationnelle.

**Mot clés :** système de management de la qualité (SMQ), la performance organisationnelle, la direction générale de l'Algérie poste, impact.

## **ABSTRACT**

In our study, we examine the contribution of the Quality Management System (QMS) to organizational performance. To conduct this research, a qualitative approach was adopted. We use interviews and document analysis to evaluate the impact of the QMS on organizational performance. The results obtained reveal several significant effects of the QMS on various aspects of organizational performance. A notable contribution to customer satisfaction. The implementation of the QMS has led to a substantial reduction in complaints and an increase in customer loyalty. These improvements are attributed to the structuring of processes and the compliance of services with customer expectations, thus enabling Algeria Post to offer more reliable and higher quality services. The results of this study highlight the importance of the QMS in improving organizational performance.

**Keywords:** quality management system (QMS), organizational performance, the general direction of Algeria post, impact.

## المخلص

تستعرض هذه الدراسة تأثير نظام إدارة الجودة (SMQ) على الأداء التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر. لتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على منهجية نوعية باستخدام المقابلات وتحليل الوثائق لتقييم تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء التنظيمي. النتائج التي تم الحصول عليها تكشف عن عدة تأثيرات مهمة لنظام إدارة الجودة على مختلف جوانب الأداء التنظيمي. من بين المساهمات الملحوظة، تحسين رضا العملاء. أدى تنفيذ نظام إدارة الجودة إلى تقليل كبير في الشكاوى وزيادة ولاء العملاء. تعزى هذه التحسينات إلى هيكلة العمليات والامتثال لتوقعات العملاء، مما مكن مؤسسة بريد الجزائر من تقديم خدمات أكثر موثوقية وجودة أعلى. تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على أهمية نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء التنظيمي. الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة (SMQ)، الأداء التنظيمي، المديرية العامة لبريد الجزائر،

التأثير

## REMERCIEMENTS

*Premièrement et avant tout ; je remercie mon dieu ; le tout-puissant qui m'a donné la force et le courage pour arriver au terme de ce travail. Au terme mémoire, Je souhaite adresser mes sincères remerciements au Professeur ZEROUTI Messaoud et au Docteur BEDAIDA Imad Eddine, d'avoir accepté d'encadrer ce travail, de m'avoir orienté et aidé pour l'élaboration de ce travail, son suivi et suggestions les plus inestimables durant toute l'année.*

*À ma lumière de tous les jours, celle qui a consacré sa vie à réaliser mes ambitions et qui m'a appris la force et la confiance, Merci Maman.*

*À celui dont le nom est indissociable du mien, ce grand homme qui m'a appris la vie de la plus belle manière, qui a fait tout ce qu'il pouvait pour moi, Merci papa.*

*Mes remerciements vont également à ma sœur Amira qui a toujours été à mes côtés, m'aidant énormément dans mes études, qui m'a entourée d'amour toute ma vie et la beauté de ma vie mes deux petits frangins Mohamed et Yasser.*

*Je tiens à remercier l'ensemble du personnel d'Algérie Poste, à Monsieur MESELEM Rachid, Directeur Général de l'IANOR, à Monsieur Mustapha Guellil, responsable de management qualité, à Monsieur Korichi Aymen, ainsi qu'à tout le personnel de l'ENSM.*

*Je suis profondément reconnaissante envers mes amis, dont le soutien indéfectible et l'amitié sincère ont été essentiels à la réalisation de ce projet. Je tiens à remercier chaleureusement Leïla, Imen, Redha, Nancy, Nour, Safa, Lyna, Imen, Asmaa, Lotfi, Toufik, Adem, Amir et Ramy et toutes les Emps et tous ceux qui m'ont apporté leur aide précieuse et leur énergie positive dans les moments les plus difficiles. Leur présence a rendu cette aventure universitaire bien plus enrichissante et supportable. Merci mes amis.*

*Afin de n'oublier personne ; mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

## Table des matières

RESUMÉ .....	II
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES .....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	IX
INTRODUCTION .....	1
1. Objectif et contexte de la recherche.....	2
2. Question de recherche.....	3
3. Pertinence de l'étude.....	3
Pertinence théorique.....	3
4. Méthodologie de recherche.....	4
5. Structure du mémoire.....	4
CHAPITRE 1 : LE SYSTEME MANAGEMENT QUALITE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONELLE : CADRE THEORIQUE .....	5
SECTION 01 : REVUE DE LITTERATURE .....	6
1.LES AVANTAGES ET LES DIFFICULTES DE LA MISE EN PLACE DE LA NORME ISO9001 .....	7
1.1Les avantages de la norme iso9001 : .....	7
1.2 Les difficultés : .....	8
Section 02 : Cadre conceptuel.....	12
2.1. Le concept « Qualité » :.....	12
2.1.1. Définition de la qualité : .....	13
2.2. L'évolution du concept qualité .....	13
2.3. Le Management de la Qualité (MQ) :.....	16
2.4 Le Système de Management Qualité : .....	16
2.5. Les 7 principes du SMQ selon la norme iso 9001 :2015 :.....	17
2.6. LA ROUE DE DEMING : .....	18
2.7LE CONCEPT « LA PERFORMANCE» :.....	19
2.7.1Définition de la performance : .....	20
2.7.2Les composantes de la performance : .....	22
2.7.3 La mesure de la performance des entreprises : .....	22
2.7.4Les types de performances :.....	22
2.7.5Les différents types d'indicateurs de performance : .....	25

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE .....	30
SECTION01 : PRESENTATION DE METHODE DE RECHERCHE.....	31
1.1. PRESENTATION DE LA METHODE UTILISEE :.....	31
1.2. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES :.....	32
SECTION 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL .....	35
2.1. HISTORIQUE : .....	35
2.2. PRESENTATION D'ALGERIE POSTE : .....	35
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION .....	47
SECTION 01 : PRESENTATION DES RESULTATS .....	48
1.1. COLLECTE DES DONNEES .....	48
SECTION 02 : DISCUSSION DU RESULTAT .....	61
CONCLUSION.....	62
1.Contrainte de terrain : .....	64
2.Limitation du notre recherche :.....	64
3.Perspective de recherche :.....	64
BIBLIOGRAPIE.....	73
ANNEXES.....	78
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME .....	79
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	82

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Résumé des différends et des différents indicateurs de la performance.....	28
<b>Tableau 2:</b> Les personnes interrogées lors de l'entretien.....	34
<b>Tableau 3:</b> les réponses des responsables .....	49
<b>Tableau 4 :</b> Réponses des responsables .....	53

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> La logique d'amélioration continue.....	19
<b>Figure 2:</b> Les dimensions de la performance .....	29
<b>Figure 3 :</b> Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Poste.....	38
<b>Figure 4:</b> Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité.....	42
<b>Figure 5:</b> Le logo de l'Algérie POSTE .....	46

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**(SMQ)** : système de management de la qualité.

**(ISO)** : International Standards Organization (organisation internationale de normalisation).

**(AS)** : Assurance qualité.

**(MQ)** : management de la qualité.

**(MQT)** : management par la qualité totale.

**(PDCA)** : plan do act check.



# **INTRODUCTION**

Le management de la qualité est devenu un sujet d'une importance cruciale dans le monde des affaires et de l'industrie. Les entreprises sont de plus en plus soumises à des pressions pour adopter des pratiques de gestion de la qualité qui améliorent leurs performances organisationnelles, tout en répondant aux exigences de compétitivité et de satisfaction client. Dans ce contexte, l'étude de l'impact des systèmes de management de la qualité (SMQ) sur la performance organisationnelle revêt une grande pertinence.

Le management de la qualité se définit comme une approche systématique visant à améliorer continuellement les processus, produits et services d'une organisation, en impliquant tous les membres de l'organisation et en mettant l'accent sur la satisfaction des clients. Un SMQ bien implémenté peut conduire à des gains significatifs en termes de productivité, de qualité des produits et services, et de performance globale de l'entreprise. (ENNESRAOUI DRISS, 2017).L'efficacité d'un SMQ repose en grande partie sur la qualité des relations entre les employés et leurs superviseurs, ainsi que sur l'engagement de l'ensemble du personnel. Une culture organisationnelle basée sur la confiance, le respect et le soutien mutuel favorise un fort engagement des employés, ce qui se traduit par une performance accrue au niveau individuel et organisationnel. La satisfaction des clients est un autre indicateur clé de performance liée à la gestion de la qualité. Des processus bien définis et constamment améliorés permettent de répondre aux attentes des clients, augmentant ainsi leur satisfaction et leur fidélité. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) La gestion de la qualité vise à créer un cycle vertueux où la satisfaction des clients alimente la croissance et la compétitivité de l'entreprise.

En outre, la réduction des coûts et l'optimisation des ressources sont des bénéfices tangibles d'un SMQ efficace. En identifiant et en éliminant les inefficacités et les gaspillages dans les processus, les entreprises peuvent réduire leurs coûts opérationnels et améliorer leur rentabilité. De plus, un SMQ bien conçu encourage l'innovation et l'amélioration continue, permettant à l'entreprise de rester compétitive sur le marché. (El Aamili, N, 2021)

## **1. Objectif et contexte de la recherche**

Cette recherche vise à évaluer la contribution du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance organisationnelle de la Direction Générale d'Algérie Poste. Dans le contexte algérien, où les réformes économiques et les initiatives de modernisation sont cruciales, l'adoption de normes de qualité internationales, telles que l'ISO 9001, est essentielle pour améliorer la compétitivité et l'efficacité des entreprises publiques. Algérie Poste, en tant qu'entité majeure fournissant des services postaux et financiers, a entrepris des efforts significatifs pour intégrer un SMQ afin de standardiser ses processus, réduire les erreurs, et augmenter la satisfaction et la fidélisation de ses clients. Cette étude explore les effets concrets

du SMQ sur divers aspects de la performance organisationnelle d'Algérie Poste, en identifiant les facteurs de succès et les défis rencontrés, tout en offrant des recommandations pour renforcer l'efficacité du SMQ, non seulement pour Algérie Poste mais aussi pour d'autres entreprises publiques en Algérie.

## **2. Question de recherche**

Afin de parvenir aux objectifs définis précédemment et en tenant compte du contexte exposé, nous formulons le problème comme suit :

**Comment le système management qualité influence-t-il la performance organisationnelle au sien de l'ALGERIE Poste ?**

À partir de cette question principale, se dégagent les questions secondaires qui orienteront notre travail de recherche :

- Quels sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place du SMQ ?
- Comment le SMQ a-t-il permis d'améliorer la satisfaction des clients ?
- Quels sont les principaux indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'impact du SMQ ?

## **3. Pertinence de l'étude**

### **Pertinence théorique**

Cette étude et notre humble travail de recherche résultent d'une réflexion approfondie et d'une observation attentive des pratiques de management de la qualité au sein des entreprises. Nous croyons fermement que ce sujet est à la fois pertinent et d'actualité, et notre sélection n'est pas aléatoire. Nous sommes convaincus qu'il peut apporter aux entreprises une valeur théorique et de gestion considérable.

D'un point de vue théorique, il est important de souligner le manque substantiel d'études et de travaux de recherche concernant l'apport de système de management de la qualité sur la performance organisationnelle. Bien que de nombreuses recherches aient exploré divers aspects de la performance, peu d'entre elles se sont concentrées spécifiquement sur les SMQ et leur capacité à améliorer l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des clients, et la compétitivité. Cette lacune théorique constitue une motivation solide pour explorer ce phénomène en profondeur et combler ce vide de connaissances.

### **Pertinence Managériale**

Les résultats de cette étude fourniront des recommandations précieuses aux dirigeants et managers pour une meilleure compréhension de l'importance d'intégrer les systèmes de management de la qualité (SMQ). Ces systèmes offrent des avantages stratégiques considérables en optimisant les processus, en améliorant la satisfaction des clients, en réduisant les coûts, et en favorisant l'innovation. De plus, les SMQ permettent aux entreprises de mieux gérer les risques, d'améliorer la qualité des produits et services, d'accroître l'engagement des employés, et de renforcer leur position concurrentielle sur le marché.

#### **4. Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné l'apport du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance organisationnelle au sein de la Direction Générale d'Algérie Poste. Notre analyse s'est concentrée sur plusieurs aspects spécifiques : la satisfaction client, la réduction des réclamations, la fidélisation des clients, ainsi que la structuration des processus internes. Pour évaluer l'impact du SMQ sur ces aspects de la performance organisationnelle, nous avons adopté une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables de l'entreprise. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations détaillées sur l'implémentation du SMQ et ses effets perçus sur l'efficacité et la qualité des services offerts. Les résultats obtenus ont mis en évidence des effets significatifs du SMQ, notamment une amélioration notable de la satisfaction client et une augmentation de la fidélisation, attribuées à la structuration des processus et à la conformité des services aux attentes des clients.

#### **5. Structure du mémoire**

Afin de développer notre sujet de recherche et d'apporter des réponses aux différentes questions, nous avons structuré notre travail en une introduction générale, problématique, trois chapitres et une conclusion générale. Voici leur présentation détaillée :

- **L'introduction** expose le contexte et l'intérêt du thème de manière générale. Elle énonce également les objectifs de la recherche et identifie la question de recherche. Dans cette partie, nous introduisons le modèle de recherche basé sur la littérature existante et ses principaux composants.
- **Problématique** évoque les points suivants : objectif de recherche, les questions de recherche, Pertinence de l'étude et la structure du mémoire
- **Le chapitre I** se concentre sur la revue de littérature et le cadre conceptuel. Il présente les études antérieures et définit les concepts clés de la recherche.
- **Le chapitre II** aborde le cadre méthodologique et organisationnel, divisé en deux sections : La première section, intitulée "Méthodologie de recherche", décrit en détail la méthode de travail et de collecte des données. La deuxième section, présente

l'organisme d'accueil, en fournissant des informations sur son fonctionnement et son rôle dans l'étude.

- **Le chapitre III** présente les résultats de l'étude empirique, suivi d'une discussion approfondie de ces résultats en les comparant à ceux de la revue de littérature.

**CHAPITRE 1 : LE SYSTEME MANAGEMENT  
QUALITE ET LA PERFORMANCE  
ORGANISATIONELLE : CADRE THEORIQUE**

Dans ce chapitre, nous commencerons par une revue de littérature pertinente, offrant ainsi une synthèse des recherches antérieures et des conclusions établies concernant l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises. Ensuite, nous définirons les principaux concepts utilisés tout au long de notre étude.

## **SECTION 01 : REVUE DE LITTÉRATURE**

L'impact de système management qualité (SMQ) sur la performance des entreprises est un sujet important dans la gestion des entreprises. De nombreuses études ont été menées au fil des ans pour comprendre le rôle et l'impact de système management qualité sur la performance des entreprises. Cette revue de la littérature examine cette relation et discute des études similaires à la nôtre.

Selon (Saulquin & Schier ; 2007) « la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre ».

Selon (DIENE, DIENG, DRAME, & FALL, 2015) la signification de la performance est complexe et difficile à établir en raison de la diversité de ses approches. Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "*attracteur étrange*" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Ainsi, selon (Issor, 2017). La performance d'une entreprise peut être définie comme le niveau d'atteinte des résultats par rapport à l'effort et aux moyens employés. Par conséquent, la notion de performance est basée sur le concept d'efficacité et d'efficacités.

Selon (Nouara Boulfoul, Fatima Brabez, Nawal Chemma ,2017) un système de management de la qualité définit l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre une politique performante. Il est basé sur huit principes : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision et les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. La recherche de l'efficacité est une finalité du système management qualité qui prend en compte l'amélioration continue de l'organisation.

Les entreprises ayant adopté des pratiques de management de la qualité ont constaté des améliorations significatives à plusieurs niveaux. Elles ont observé une transformation notable au

sein de leur organisation interne, une optimisation de leurs processus de production, une réduction des coûts et une amélioration notable de la qualité de leurs produits.

## **1.LES AVANTAGES ET LES DIFFICULTES DE LA MISE EN PLACE DE LA NORME ISO9001**

### **1.1Les avantages de la norme iso9001 :**

Les bénéfices de l'adoption de la norme ISO 9001 sont multiples, comme souligné par (Bünyamin & Ölçer ; 2018). En tant que référentiel pour le Système de Management de la Qualité (SMQ), elle favorise une amélioration générale des opérations en encourageant des pratiques plus efficaces. Cette approche bénéficie non seulement à l'organisation dans son ensemble mais aussi aux employés, en augmentant la satisfaction des clients.

La certification ISO 9001 n'est pas uniquement avantageuse pour les grandes entreprises ; elle est également extrêmement bénéfique pour les petites structures. Elle permet notamment de réaliser des économies de temps et d'argent, d'accroître la productivité et, en fin de compte, d'optimiser les relations avec la clientèle.

Les avantages de la mise en place d'un système de management de la qualité, selon (Bünyamin & Ölçer ; 2018), sont les suivants :

- Renforcement de la communication interne : La conformité à la norme ISO 9001 encourage la communication entre les divers départements et les niveaux hiérarchiques de l'organisation, favorisant ainsi la collaboration et la coordination des activités pour une meilleure performance globale.
- Expansion de la part de marché : La certification ISO 9001 peut devenir un élément stratégique du marketing d'une organisation en mettant en avant la qualité de ses produits ou services. Elle peut également faciliter l'obtention de nouveaux contrats et l'accès à des marchés où la certification est un prérequis.
- Amélioration du suivi et du contrôle des activités : La norme ISO 9001 exige la mise en place de procédures de suivi et de contrôle, permettant ainsi aux organisations d'identifier et de corriger rapidement les erreurs ou les problèmes, améliorant ainsi la qualité globale des produits ou services.
- Accroissement de la satisfaction client : La norme ISO 9001 impose l'évaluation régulière de la satisfaction client et la mise en place d'actions correctives. Cela permet aux

organisations de mieux comprendre et de répondre aux besoins des clients, améliorant ainsi la qualité des produits ou services.

- Fourniture d'un processus de management efficace : La norme ISO 9001 offre à la direction un cadre de management efficace pour la mise en place du SMQ, permettant ainsi une meilleure compréhension et gestion des activités organisationnelles, identifiant les domaines à améliorer et facilitant la prise de décisions éclairées pour améliorer la performance globale.
- Réduction des coûts : La mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 permet d'identifier les gaspillages et les inefficacités, réduisant ainsi les coûts de production et améliorant l'efficacité globale de l'organisation.
- Opportunités de marketing : La certification ISO 9001 peut être utilisée comme un outil de marketing pour renforcer la réputation de l'organisation en termes de qualité et établir des relations de confiance avec les parties prenantes.
- Promotion de l'amélioration continue : La norme ISO 9001 exige la mise en place d'un processus d'amélioration continue du SMQ, permettant aux organisations de rester compétitives en améliorant constamment la qualité de leurs produits ou services et en répondant aux besoins changeants des clients.

## **1.2 Les difficultés :**

Malgré les nombreux avantages qu'offre la mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001, il est essentiel de reconnaître les défis associés à cette démarche, comme souligné par (BETTLOCH, ROMAN, ABDELLAN, & PASCUAL ; 2018) :

- Effort significatif pour la mise en place : Établir un SMQ conforme à la norme ISO 9001 peut demander un investissement conséquent en termes de temps, de ressources et de personnel. Il faut définir les activités qualité, clarifier les responsabilités de chacun et répartir les tâches. De plus, une analyse approfondie de la situation de l'organisation est nécessaire, avec la fixation d'objectifs à court et moyen terme, une évaluation critique des activités et la mise en place de mesures correctives pour garantir la conformité.
- Coûts associés à la certification : La certification ISO 9001 peut engendrer des frais importants, comprenant les coûts de certification et les audits externes.

- Exigence de documentation : La norme ISO 9001 exige une documentation exhaustive de toutes les procédures et activités liées à la qualité, ce qui peut être chronophage pour les organisations qui ne possèdent pas une culture de la documentation bien établie.
- Complexité : La norme ISO 9001 peut être perçue comme complexe et difficile à appréhender pour les individus non familiers avec le langage et les concepts de la qualité. Il est donc crucial de former le personnel sur les exigences de la norme afin d'assurer une mise en œuvre efficace.
- Risque de dérive : Il existe un risque que les organisations se concentrent excessivement sur la conformité à la norme ISO 9001, au détriment de leur objectif premier qui est l'amélioration de la qualité des produits ou services. Il est ainsi primordial de trouver un équilibre entre la conformité normative et les objectifs organisationnels.

L'article de (Salah-Eddine EL-AZZOUZI et Malika AKIOUD, 2022) a exploré l'impact du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. Les chercheurs ont mené une étude quantitative exploratoire en administrant un questionnaire à un échantillon de 22 entreprises industrielles disposant déjà d'un SMQ. Les résultats de l'enquête ont permis de mettre en lumière plusieurs points essentiels. Premièrement, le SMQ exerce une influence positive sur la performance financière des entreprises, sur la performance de la gestion des ressources humaines, ainsi que sur leur responsabilité sociétale. Ces conclusions démontrent l'importance du management de la qualité dans l'optimisation des performances organisationnelles. En somme, cette étude met en évidence le lien étroit entre la mise en œuvre d'un SMQ et l'amélioration globale de la performance des entreprises industrielles au Maroc, soulignant ainsi l'importance stratégique de la qualité dans le contexte économique actuel.

L'étude menée par (**Ben Ghodbane Sana en 2014**) a cherché à examiner l'impact de la certification d'entreprise, en particulier la norme ISO, sur la performance des organisations en Tunisie. En analysant un échantillon d'entreprises certifiées dans différents secteurs, l'étude a révélé une corrélation significative entre la certification et la performance organisationnelle. Les résultats ont souligné la nature contingente de cette relation, mettant en évidence que l'effet de la certification varie en fonction des contextes spécifiques de chaque entreprise. Cette conclusion suggère que la décision d'adopter une démarche qualité telle que la certification ISO est influencée par l'anticipation des retombées positives sur la performance globale de l'entreprise.

Affirmer que la certification joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances de l'entreprise revient à dire qu'elle contribue à renforcer sa rentabilité, à fidéliser sa clientèle, à accroître sa part de marché et à lui procurer un avantage compétitif.

L'étude menée par **(Michael Shadrack Mangula en 2013)** examine l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance des organisations. Les résultats de cette étude suggèrent que les organisations certifiées selon la norme ISO 9001 connaissent une amélioration significative de leur performance, tant en termes de qualité que de quantité de produits. En effet, la qualité accrue des produits certifiés a conduit à une augmentation de la demande, ce qui a également permis de réduire les coûts de production grâce à une meilleure efficacité. L'étude conclut que lorsque les organisations certifiées ISO 9001 s'engagent pleinement et deviennent actives dans la mise en œuvre des normes, cela se traduit par une augmentation du volume de production et une satisfaction accrue des clients, les fidélisant ainsi. En conséquence, ces organisations bénéficient d'un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents.

L'objectif de l'étude menée par **(Lamia El Kahri, Ali Rachidi, Mostapha Amriest 2014)** d'analyser le lien entre la certification qualité et la performance des entreprises, en se concentrant spécifiquement sur le secteur agroalimentaire au Maroc. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie mixte a été adoptée, combinant une revue de la littérature sur la qualité et la performance organisationnelle, ainsi qu'une enquête empirique menée auprès de 36 personnes au sein de l'entreprise Nouvelle Société AMADIR dans le Grand Agadir. L'analyse repose sur une combinaison de données quantitatives, recueillies à l'aide de questionnaires, et de données qualitatives issues de la littérature. Les résultats de l'étude indiquent globalement une corrélation positive entre l'implantation d'un système qualité et la performance des organisations, soulignant l'importance stratégique de la qualité dans l'amélioration des résultats des entreprises. Cependant, des mesures d'accompagnement telles que la sensibilisation du personnel et la formation continue en management qualité sont nécessaires pour maximiser les avantages de la certification qualité.

L'objectif de cette étude menée par **(Evelyn Nyakio Kibe ; Dr. Kenneth Wanjau 2014)** était d'explorer les pratiques de gestion de la qualité dans les petites entreprises, en mettant en évidence leur impact sur la performance organisationnelle. Les résultats ont montré que le soutien de la direction, le renforcement des capacités, l'utilisation de la technologie de l'information, les mesures de contrôle et les indicateurs de performance étaient tous des éléments clés pour améliorer la performance organisationnelle. Cependant, des défis tels que le coût et la complexité de la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité ont également été soulignés.

Dans la deuxième partie, une revue de la littérature a été réalisée pour examiner la relation entre les pratiques de gestion de la qualité et la performance organisationnelle. Les résultats ont montré une corrélation positive entre la mise en œuvre de ces pratiques et des améliorations significatives de la performance, notamment en termes de productivité, de satisfaction client et de rentabilité. En conclusion, bien que la gestion de la qualité puisse offrir des avantages substantiels aux entreprises, elle présente également des défis à surmonter, ce qui souligne l'importance d'une mise en œuvre stratégique et efficace pour en maximiser les avantages.

L'étude menée par (**ENNESRAOUI DRISS 2017**) vise à examiner la relation entre la qualité et la performance de l'entreprise, en analysant différents aspects tels que la satisfaction client, la mobilisation du personnel, les relations avec les fournisseurs, la maîtrise des coûts, l'optimisation des processus, l'amélioration continue, la certification et les mutations technologiques. L'étude a démontré que l'investissement dans la qualité permet aux entreprises d'atteindre des performances remarquables, en maîtrisant les coûts, en améliorant la satisfaction client, en optimisant les processus et en obtenant des certifications. Les résultats ont mis en évidence l'importance cruciale de la qualité pour la réussite globale et durable des entreprises, en particulier dans un contexte concurrentiel.

L'objectif de cette étude menée par (**Maryum Iqbal Khan ; Dr. Kanwal Iqbal Khan ; Dr. Shahid Mahmood ; Dr. Muhammad Sheeraz 2020**) était d'évaluer l'efficacité du système de gestion de la qualité (QMS) et d'examiner sa relation avec la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier au Pakistan, en se concentrant sur l'application des normes ISO 9001-2008. La méthodologie adoptée était à la fois explicative et quantitative, utilisant une méthode d'échantillonnage multi-étapes pour collecter des données à partir d'un échantillon de 176 employés travaillant dans quatre secteurs manufacturiers différents. Les résultats ont montré une forte corrélation positive entre le QMS et la performance organisationnelle, soulignant l'importance de suivre les exigences du QMS pour améliorer la qualité des produits et services, renforcer la compétitivité et maintenir la performance globale des organisations manufacturières au Pakistan.

L'objectif de cette étude menée par (**Mohamed ATIK 2020**) est d'analyser l'impact du management par la qualité totale (TQM) sur la performance des entreprises. À travers une analyse méthodique, le chercheur a examiné les principes du TQM, l'engagement de la direction, l'amélioration de la qualité, l'approche processus, la formation des employés et l'orientation client. Les résultats mettent en évidence l'importance cruciale de l'engagement de la

direction, de l'amélioration continue de la qualité, de l'approche axée sur les processus, de la formation des employés et de l'orientation client pour améliorer la performance organisationnelle.

L'article explore l'impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle, commerciale et financière, en se concentrant sur les entreprises de la wilaya de Bejaia en Algérie menée par **(Mohamed ATIK 2020)**. L'objectif est d'évaluer les bénéfices de la certification pour les parties prenantes, en examinant les changements organisationnels et les résultats commerciaux et financiers. La méthodologie repose sur une enquête menée auprès de 17 entreprises certifiées, totalisant 1456 salariés. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré directement aux participants. Les résultats mettent en évidence une efficacité organisationnelle grâce à la formalisation des processus et à la maîtrise des activités, bien que l'atteinte totale de la qualité reste un objectif à atteindre. Sur le plan commercial et financier.

Notre recherche adoptera une approche qualitative pour étudier l'impact du système de management de la qualité sur la performance de l'entreprise. Nous explorerons en profondeur la mise en œuvre de pratiques de management de la qualité peut influencer la performance globale de l'entreprise. Dans ce cadre, nous examinerons comment l'adoption de normes de qualité strictes peut non seulement améliorer la satisfaction des clients, réduire les coûts et augmenter la compétitivité sur le marché. L'adoption de pratiques de SMQ peut être considérée comme une valeur ajoutée pour les entreprises le SMQ représente un levier important pour améliorer la performance globale des entreprises.

## **Section 02 : Cadre conceptuel**

### **2.1. Le concept « Qualité » :**

(BELIMANE Wissam 2022) citer Qu'est-ce que la qualité ? Une question à laquelle aucune réponse précise et définitive n'a été donnée à ce jour. Le concept n'est pas moderne (Ellasy, 2015) et sa signification est discutée depuis l'Antiquité grecque. Le mot "qualité" vient du latin "quails", qui signifie "quel genre de". Il s'agit d'un terme subjectif pour lequel chaque personne ou secteur a sa propre définition (ASQ1, 2017). Selon Chevalier (2009), le terme fait partie de ces mots-piège que tout le monde comprend et à qui personne ne donne forcément la même signification au même moment.

Le terme qualité prend les significations et les formes les plus diverses. La définition de la qualité n'est pas nécessairement la même pour un producteur que pour un acheteur. Elle peut également varier selon la nature du produit ou du service ou selon le contexte de consommation.

La qualité est devenue un argument essentiel pour les entreprises, jouant un rôle majeur dans leur compétitivité et leur capacité à satisfaire les attentes des clients.

### **2.1.1. Définition de la qualité :**

**L'organisation International de standardisation (ISO) définit la qualité comme** « la qualité est 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 ».

La qualité, selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), représente l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service. Elle définit leur capacité à répondre aux besoins des utilisateurs ou des clients, qu'ils soient clairement exprimés (besoins explicites) ou besoins implicites.

**Cette définition a évolué et l'ISO 9000 : 2000 définit le concept de Qualité comme :** "L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences"...

**L'exigence étant définie par** « Besoin ou attentes formulées, habituellement implicites, ou imposés ».

**Iso9001 : 2015 définit les exigences comme :** « C'est un besoin ou une attente formulé qui peut être implicite, écrite (décrite) ou même obligatoire. »

**Selon F. Caby et C. Jambart la qualité est :** « la capacité d'un produit, dans le sens le plus général de bien matériel ou de service rémunéré ou non, à satisfaire les clients, en particulier par le respect des engagements pris

### **2.2. L'évolution du concept qualité**

(NHA NGUYEN cité dans son livre Gestion de la qualité) que depuis son apparition dans l'environnement industriel, le concept qualité a connu trois phases importantes de développement : le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la gestion intégrale de la qualité.

- **Le contrôle qualité :**

Le développement de la phase contrôle de la qualité débute dans les années 1920 chez Western Electric Company, qui introduit les premières méthodes qualité de travail à cet égard. Au cours de la décennie 1950, le contrôle de la qualité, qui se caractérisait par l'emploi des techniques statistiques, connaît une popularité croissante dans plusieurs industries nord-américaines et européennes.

Par le biais d'un système d'inspection systématique, le contrôle de la qualité s'effectue surtout sur les produits finis et semi-finis afin d'identifier les unités défectueuses qui, par la suite, seront retravaillées ou tout simplement détruites. Dans ce contexte, améliorer la qualité signifie augmenter les coûts de production. Cette conception de la qualité amène le dilemme «qualité coût» aux dirigeants d'entreprise, et plusieurs en arrivent à se contenter d'une qualité plutôt moyenne afin de réduire leurs coûts de production.

- **L'assurance qualité :**

**Selon la norme ISO 8402 version 1994, l'assurance de la qualité, c'est** « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

A la fin des années 1950, on se rend compte qu'une part non négligeable des défauts des produits finis est imputable à des erreurs commises au stade de la conception de ces derniers. Les coûts de plus en plus élevés engendrés par l'approche contrôle de la qualité, qu'on appliquait à des produits de plus en plus complexes, incitent les dirigeants et les chercheurs concernés à adopter une nouvelle conception de la qualité qui, cette fois, repose sur le fameux zéro défaut. Cette approche, appelée assurance de la qualité, se définit comme étant la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques pour obtenir la qualité requise. Elle insiste sur l'importance de la prévention tout en maintenant l'utilisation des outils statistiques dans le processus d'assurance de la qualité. Pour atteindre l'objectif zéro défaut, la maîtrise de la qualité doit être intégrée à chacune des étapes de la création du produit et exercée non seulement sur le produit, mais aussi sur le procédé. L'assurance de la qualité connaît un lent début mais, au cours de la décennie 1960, elle atteint sa véritable dimension au sein d'un nombre important d'industries nord-américaines et européennes.

- **Le management de la qualité totale (MQT) :**

D'après ISO 9000 version 2000, le management de la qualité est

« L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. »

Au cours de la décennie 1950, le Japon s'efforce de transformer l'image de mauvaise qualité de ses produits qu'en ont les consommateurs sur les marchés mondiales. A cet effet, Association

des ingénieurs et scientifiques japonais (JUSE) invite deux experts américains, Deming en 1950 et Juran en 1954, à donner des séminaires de formation sur le contrôle de la qualité. Vers la fin des années 1960, le milieu scientifique japonais tente de propager l'idée de la maîtrise de la qualité dans les entreprises en invitant les ouvriers. Et non exclusivement les ingénieurs et les techniciens, à participer à des groupes de travail sur la qualité que l'on appelle communément de nos jours cercles de qualité. La création de ces cercles marque le début de la période dite de gestion intégrale de la qualité (Total Quality Control, appelé Company Wide Quality Control au Japon), à laquelle on attribue une large part du succès des produits japonais sur les marchés mondiaux.

- **La gestion intégrale de la qualité** : un concept inventé aux Etats-Unis en 1960 et par la suite importé par le Japon, est un système qui intègre les efforts de qualité de conception, de qualité de réalisation et d'amélioration de la qualité des différentes fonctions d'une organisation, pour être en mesure d'assurer au meilleur niveau économique une production et un service qui répondent à la satisfaction des besoins du consommateur (Feigenbaum, 1961 p. 1).
- **L'approche gestion intégrale de la qualité s'appuie sur deux propositions** :

la gestion de la qualité ne doit ni se limiter à l'aspect contrôle ni à la phase de fabrication, et la qualité d'un travail est le résultat direct de celui qui le fait, non de celui qui le vérifie. Lorsque les Japonais ont adopté cette approche, ils y ont ajouté la dimension collective, c'est-à-dire que la gestion intégrale de la qualité repose sur une démarche participative. Autrement dit, tous les acteurs du système doivent être concernés par la qualité. Parallèlement à l'évolution du concept de qualité, on reconnaît généralement qu'il y a deux écoles dominantes quant aux pratiques en matière de qualité.

La première est largement dominée par la spécialisation des employés rattachés à la fonction qualité et par l'emploi des outils statistiques dans l'inspection et la réparation des produits finis et semi-finis.

La seconde s'appuie essentiellement sur les communications et l'initiative venant des échelons inférieurs de l'organisation. Ces deux écoles mettent en relief les différences entre les pratiques de la plupart des entreprises Nord-Américaines jusqu'au début des années 1980 et celles observées au Japon dès la fin de la Seconde Guerre mondiale. A partir de la décennie 1980, la gestion intégrale de la qualité fait l'objet de nombreuses études et est adoptée par un nombre croissant d'entreprises. Cette philosophie de gestion de la qualité repose sur de nombreux éléments,

entre autres la compréhension des besoins du client, l'engagement du personnel, le renforcement de son pouvoir décisionnel, l'amélioration continue et le recours à des approches systématiques de gestion.

### **2.3. Le Management de la Qualité (MQ) :**

**Selon la norme ISO 9000 version 2000 Le management par la qualité peut se définir comme étant** « un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration, de la qualité dans le cadre du système qualité »

Cette définition met l'accent sur le rôle du management dans la définition des politiques, des objectifs et des responsabilités liés à la qualité, ainsi que dans la planification, l'assurance et l'amélioration de la qualité au sein du système qualité de l'organisation.

Définissons brièvement quelques concepts qui découlent de cette définition :

**-La politique qualité :** est un document formalisé qui décrit les orientations de la direction générale en matière de système management qualité.

**-L'objectif qualité :** Il s'agit d'un objectif relatif à la qualité.

**- Le système qualité :** Le système qualité contient les documents relatifs à l'organisation, les actions, les procédures et les moyens mis en œuvre pour que la qualité soit atteinte.

### **2.4 Le Système de Management Qualité :**

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) a été défini de différentes manières par divers auteurs en management. Nous allons en présenter deux de ces définitions :

**Selon l'ISO 9000 :2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation,** est « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »

**Selon DORBES.H,** le SMQ est : « L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité »

Le système de management de la qualité vise à assurer la satisfaction des clients, à accomplir les objectifs établis et à promouvoir une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

(BEDAIDA Imad Eddine 2024) cite que selon la norme ISO 9000 : 2015, le SMQ est défini comme suit :

- Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés
- Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes ;
- Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme ;
- Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

Un Système de Management de la Qualité est un ensemble de processus, d'activités, structures et de moyens qui permet de bien gérer la qualité.

## **2.5. Les 7 principes du SMQ selon la norme iso 9001 :2015 :**

Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.

(ISO 9001:2015 mode d'emploi 2019) cite que ISO 9001 est fondée sur sept principes de management de la qualité :

- **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 votre entreprise. Il est important que les clients vous accordent leur confiance, mais aussi que vous ne les déceviez pas – il est donc crucial que vous vous adaptiez à leurs besoins futurs.

- **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. Implication du personnel Créer de la valeur pour vos clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons de votre entreprise ou organisme.

- **Approche processus :**

Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.

- **Amélioration :**

Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour vos clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.

- **Prise de décision fondée sur les preuves :**

Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant vos décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, vous aurez plus de chance d'obtenir le résultat voulu.

- **Prise de décision fondée sur des preuves :**

L'analyse et l'évaluation de données et d'informations conduisent à prendre des décisions plus susceptibles de produire les résultats escomptés.

- **Management des relations avec les parties intéressées :**

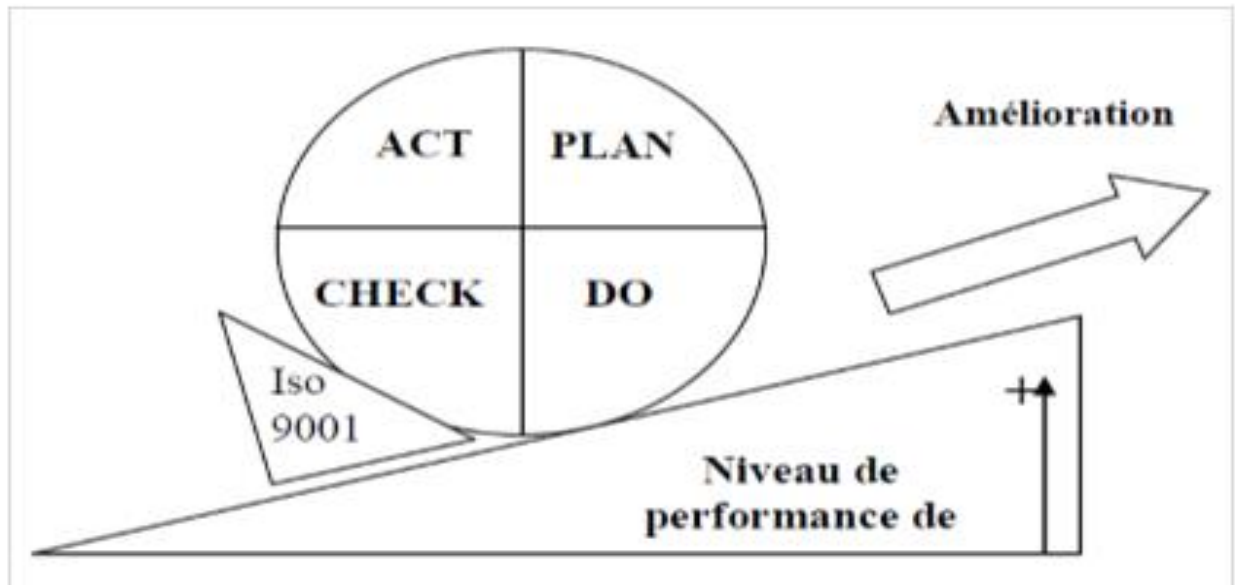
Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui. Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment vos fournisseurs – et établir un plan pour les gérer

## **2.6. LA ROUE DE DEMING :**

William Edwards Deming, chercheur américain, est un spécialiste reconnu dans le monde de la qualité. Ses recherches et son expérience ont montré combien il est important de suivre un cercle vertueux pour résoudre durablement toute sorte de problèmes auxquels est confrontée l'entreprise, mais également pour innover en lançant de nouvelles idées de manière contrôlée.

Reposant sur l'amélioration continue, le cycle PDCA de Deming, mis au point dans les années 50, est plus que jamais d'actualité.

*Figure 1: La logique d'amélioration continue*



**Source :** MONIN Jean-Michel, 2001, P199, La certification qualité dans les services, Edition AFNOR, Paris cite par (BELIMANE Wissam 2013)

**Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :**

- **Planifier :** établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités ;
- **Réaliser :** mettre en œuvre ce qui a été planifié ;
- **Vérifier :** surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats ;
- **Agir :** entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

## **2.7LE CONCEPT « LA PERFORMANCE» :**

Aujourd'hui, le succès des entreprises est souvent synonyme de performance. La performance est un concept largement abordé dans la littérature en gestion, et son étude constitue un domaine de recherche très actif dans le domaine du management. En effet, de nombreuses

recherches en gestion visent à identifier les paramètres permettant d'expliquer ce concept de performance.

### **2.7.1 Définition de la performance :**

Le terme "performance" est utilisé de manière variable pour décrire l'action, le résultat et le succès. Habituellement, il est associé à un résultat positif de l'action. En d'autres termes, être performant signifie être efficace et efficient, et aujourd'hui, cela inclut également l'effectivité et la pertinence. Ce concept polysémique peut avoir différentes significations selon l'auteur ou l'évaluateur. (ABBASSI & OURIQUA, 2018)

(OUBAOUZINE, 2019) a noté que, malgré une certaine confusion dans la définition de la performance mais il existe quatre points de convergence entre différentes définitions de la performance :

- Le mot performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, d'où l'idée d'utiliser des termes tels que l'évaluation de la performance, la gestion de la performance, la gestion de la performance, etc. C'est en ce sens que la performance est étroitement liée à la valeur ;
- Le terme performance à plusieurs dimensions variables selon les auteurs ;
- Le terme de performance renvoie souvent aux termes de cohérence et de pertinence ;
- Le terme de performance ne se définit pas toujours d'une manière objective et absolue mais plutôt d'une manière subjective.

Aussi (OUBAOUZINE, 2019) cite que selon Ben El Arbi SABBAR (2015), Le concept de performance implique l'obtention d'un résultat chiffré dans un contexte de compétition.

Mais au niveau d'une entreprise la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs pour suivis. C'est pour cela nous disons qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente :

- Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.
- Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Et (OUBAOUZINE, 2019) a citer que la performance selon :

- P. Lorino (1997) «Est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

- J.-B. Carrière (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.
- Pour M. Boyer (1999) et J.-P. Mamboundou (2003) cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise, réussite qui ne peut être obtenue sans sanction positive du marché selon P. Barillot (2001).

Et (HAMA Nadjim 2013) à citer que la performance selon :

**Pour Albanes :** « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficience ».

Donc, la performance c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

**Pour Dimitre Weiss :** « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe dans la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

**Pour Bourguignon (1995) :** « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »

**Pour Lorino (2003) :** « ... est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur »

Autrement, on pourrait affirmer que la performance est liée aux objectifs fixés et les résultats obtenus, tout en minimisant les coûts pour parvenir à ces résultats.

(Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND 2010) citer que selon Marcel Lepetit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Et Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » selon (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » selon (Germain, Trébucq, 2004).

### **2.7.2 Les composantes de la performance :**

Dans un sens général, la performance résulte de la combinaison de l'efficacité et de l'efficience ; elle associe la pertinence et l'économie. Donc une entreprise est performante lorsque ces principes sont appliqués et intégrés dans ses activités.

#### **L'efficacité :**

Nous pouvons définir l'efficacité : « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »

#### **L'efficience :**

Qui correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir (généralement le numérateur et le dénominateur de ce rapport sont valorisés monétairement pour permettre l'agrégation des éléments) ; une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).

Une entreprise performante doit être efficacité et efficience. Elle est efficace lorsqu'elle atteint ses objectifs définis, et elle est efficiente lorsqu'elle optimise l'utilisation de ses ressources pour parvenir à ces objectifs.

### **2.7.3 La mesure de la performance des entreprises :**

La performance d'une entreprise est mesurée à l'aide de critères ou d'indicateurs, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs. Pour évaluer l'efficacité, on se base sur un critère exprimant le rapport entre le résultat atteint et l'objectif fixé. Pour l'efficience, on utilise un critère définissant le rapport entre le résultat obtenu et les ressources engagées.

Pour une évaluation complète de la performance d'une entreprise, il est essentiel d'effectuer des mesures à différents niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

### **2.7.4 Les types de performances :**

La synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. C'est ce que nous allons présenter ci-dessous :

- **La performance financière :**

(Oubya 2016) a cité que selon (Guérard S. 2006).La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

- **La performance commerciale :**

(Oubya 2016) à citer que la performance commerciale est définie par (Ouattara 2007) comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients »

Elle est essentielle pour prendre des décisions de gestion éclairées et elle est mesurée à travers des indicateurs spécifiques tels que la fidélité de la clientèle et le chiffre d'affaires. La fidélité de la clientèle se réfère à la relation durable qu'un client entretient avec une marque ou une organisation, ce qui est crucial pour les entreprises confrontées à une forte concurrence. Le chiffre d'affaires peut être développé grâce à deux leviers : la quantité, en augmentant les ventes par rapport aux années précédentes, et le prix, en vendant le produit à un prix plus élevé. Le chiffre d'affaires est un indicateur de l'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale.

- **La performance de production :**

(Oubya 2016) A citer que La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon (Corhay, A et Mbangala, M. 2008) à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire ».

Peu de recherches se sont intéressées à la performance de production de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'est créé le « Lean management » qui permet aux différents acteurs présents au sein de l'entreprise de participer à la performance de cette production dans le but de réduire les gaspillages dans les unités de production.

- **Performance humaine :**

Selon (Oubya 2016) la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. Dans notre recherche nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance

de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise (Chamak, et Fromage, 2006). Dans une dimension socioéconomique, comme le disent (Bringer et al. 2011), l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

- **La performance sociale :**

La performance sociale est définie comme une mesure de l'efficacité d'une entreprise à mobiliser les ressources humaines, c'est-à-dire la capacité à utiliser efficacement les employés.

Et (Oubya 2016) La performance sociale de l'entreprise a été définie par (Khouatra 2005) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ».

- **Performance stratégique :**

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

- **Performance concurrentielle :**

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont

capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

### **Les critères de mesure de la performance des entreprises :**

Un critère est une valeur définie qui sert de base à un jugement et qui permet de mesurer la performance.

Les critères peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.

- **Les critères quantitatifs :(ils sont exprimés par un chiffre)**

Exemples : la comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

- **Les critères qualitatifs :**

Exemples : le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

### **2.7.5 Les différents types d'indicateurs de performance :**

Les indicateurs de performance, également connus sous l'acronyme KPI (Key Performance Indicator), sont des outils essentiels pour mesurer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, d'un projet ou d'un individu. Ils permettent de suivre l'avancement vers les objectifs fixés et d'identifier les points d'amélioration.

(Oubya 2016) cite que selon (Vilain, 2003) pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise. Ces indicateurs peuvent aussi être multiples même pour un seul facteur clé. Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de « filtre » afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans la gestion de l'entreprise. Un bon indicateur devrait être clair pour qu'il soit facile à lire et à

exploiter par l'utilisateur. Il ne devrait pas être manipulable et devrait être capable d'alerter les dirigeants quant à la décision qu'ils doivent prendre au cas où il y aurait un problème.

Ils existent :

- **Les indicateurs financiers :**

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance.

- **Les indicateurs de pilotage :**

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles (Haouet, 2008). Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer. Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines. Ils se focalisent sur les effectifs, les rémunérations, les formations des employés, etc. D'autre part, il existe d'autres indicateurs de pilotage appelés indicateurs du climat social. Ces indicateurs portent sur l'absentéisme, les accidents, les conflits qui ont eu lieu au sein de l'entreprise. Ils ont pour rôle d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent avoir lieu (Luthi, 2011).

- **Les indicateurs de résultats :**

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non (Haouet, 2008).

- **Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques :**

Il existe des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise. Les indicateurs opérationnels impliquent le

fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi.

Les indicateurs stratégiques de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise.

- **Les indicateurs de moyens et d'environnement :**

Vilain (2003) distingue outre les indicateurs de résultats que nous avons déjà présentés, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

- **Les indicateurs de marché :**

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaire a été identifié, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont le degré de satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Les différents types de performance évoqués ci-dessus sont développés dans le tableau de synthèse réalisé par (Nathalie Bernard 2020) tableau 1 qui en présente la définition, les outils de mesure de la performance :

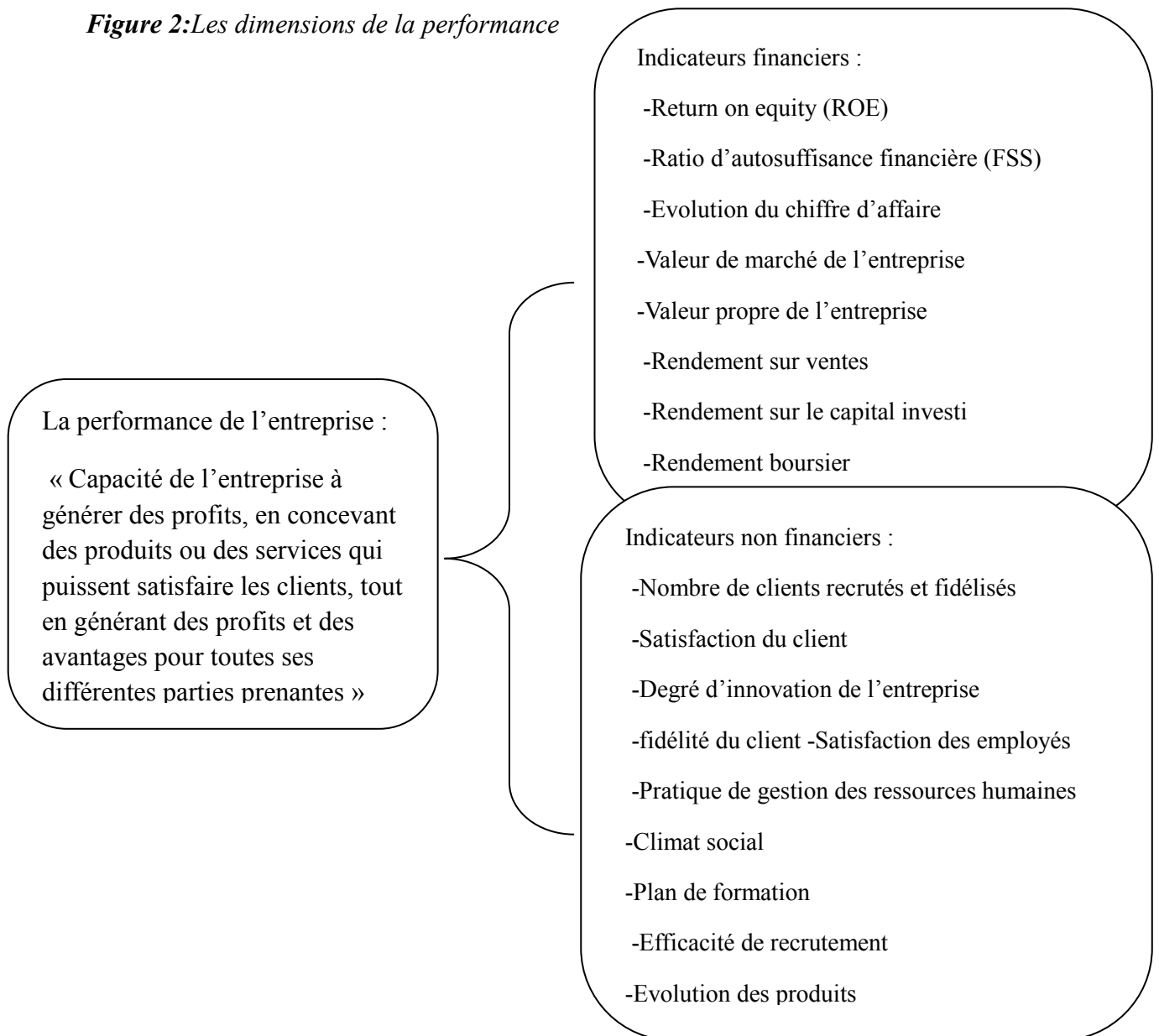
**Tableau 1:Résumé des différends et des différents indicateurs de la performance**

Types de performance	Définition retenue	Indicateurs de mesure
Performance commerciale	L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de prestation	-nombre de clients recrutés et fidélisés -évolution du chiffre d'affaires -excédent brut d'exploitation -marge commerciale -satisfaction du client
Performance financière	Réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et une création de valeurs pour l'actionnaire	-Return on equity (ROE) -Ratio d'autosuffisance financière -degré d'innovation de l'entreprise -rendement sur ventes -rendement sur le capital investi -rendement boursier -bénéfice par action et taux de capitalisation
Performance de production	Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire	-taux de rendement synthétique -évolution des produits -évolution des processus d'exécution -volume de production -qualité de production -niveau de stock
Performance humaine	Capacité maximale de l'individu au travail en incluant son implication au travail, sa capacité intellectuelle et psychologique	-plan de formation -absentéisme -évolution du poste -efficacité de recrutement
Performance sociale	Capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est à dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions.	-absentéisme -satisfaction des employés -pratique de gestion des ressources humaines -activités de l'entreprise -climat social

		-exposition des salariés au stress au travail
Performance stratégique	Capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme	-valeur de marché de l'entreprise -valeur bilancielle de l'entreprise -valeur propre de l'entreprise
Performance concurrentielle	Performance issue des systèmes concurrentiels	-part de marché relative ou absolue -satisfaction des clients

Source : (Nathalie Bernard 2020)

**Figure 2:** Les dimensions de la performance



Source : (Oubya 2016)

## **CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE**

## **SECTION01 : PRESENTATION DE METHODE DE RECHERCHE**

Une étude scientifique rigoureuse repose sur des méthodes bien définies, adaptées aux variables étudiées, afin d'obtenir des résultats précis et fiables. Par conséquent, le choix approprié des méthodes est essentiel pour répondre efficacement aux questions de recherche. Dans cette section, nous détaillerons la méthodologie que nous avons employée pour mener notre recherche. Ainsi que les outils de collecte de données, les méthodes utilisées pour recueillir les données nécessaires.

### **1.1. PRESENTATION DE LA METHODE UTILISEE :**

Nous avons décidé d'opter pour une approche qualitative dans le cadre de notre étude afin de répondre à notre problématique de recherche.

La recherche qualitative permet d'observer des interactions, elle étudie la conduite qui permet de révéler une motivation pour modifier les comportements. Cette méthode vise un seul objectif qui est d'avoir un échantillon des personnes qui ont vécu les expériences qu'on veut analyser afin de comprendre le phénomène en question et suivre son évolution. (Da Silva G, 2001)

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils et techniques d'analyses et de collecte des données tels que :

- Étude de documents ;
- Analyse de comptes rendus divers (réunions, etc.) ;
- Observation non participante : Observation structurée des comportements et des conversations en milieu naturel ;
- Observation participante : Observation où le chercheur joue également un rôle actif, au-delà de sa fonction d'observateur ;
- Entretien approfondi Conversation face à face visant à recueillir des informations détaillées sur certains thèmes qui doivent être définis à l'avance, contrairement aux questions posées ;
- Entretien de groupe ou focus groups : Méthode qui fait appel aux interactions de groupe pour produire des données ;
- Entretien en groupe nominal : Cette méthode permet le recueil d'information par l'expression verbale et écrite. L'animateur centralise les expressions qui restent individuelles ;
- Entretiens directifs ou semi-directifs : La validité des résultats est accrue par la standardisation des questionnaires et par la triangulation. La triangulation consiste à valider ses résultats par la recherche de leur convergence en variant les techniques de recueils de données. (Da Silva G, 2001)

## 1.2. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES :

Pour mener à bien notre analyse de recherche, tant sur le plan théorique que pratique, nous avons utilisé :

### **Analyse documentaire :**

La collecte documentaire et bibliographique est un outil qui permet de recueillir des données de multiples sources (livres, articles, documents internes, ...) dans un but d'extraire les informations liées au sujet de recherche et s'apercevoir des connaissances relatives à d'autres chercheurs. (Cruz, 2016)

Dans notre analyse documentaire nous allons mettre le focus sur l'organigramme.

### **Entretien :**

Les auteurs (Jean-Marie DE KETELE, Xavier ROEGIERS) définissent l'entretien comme une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations.

- Les types d'entretien :

- L'entretien non-directif : il est ouvert et flexible, d'une durée de une à trois heures et est recommandé lorsque l'enquêteur souhaite explorer les représentations, les motivations et les besoins (prise de décision, style de management, processus d'achat, etc.).

- L'entretien directif : il se caractérise par une structure et une orientation plus précise. L'objectif principal de l'entretien directif est de recueillir des réponses claires et précises sur des faits, des opinions ou des expériences spécifiques. Cette approche permet à l'enquêteur de contrôler davantage le contenu et le déroulement de l'entretien, La durée d'un entretien directif peut varier en fonction de la complexité du sujet et des questions posées.

- L'entretien semi-directif : il est mené en utilisant un guide d'entretien, mais l'ordre des discussions n'est pas imposé. L'enquêteur se base sur les idées et les réflexions exprimées par le participant pour aborder un sujet avant ou après un autre, elle permet une analyse comparative et cumulative entre les participants grâce à la formalisation du guide. La durée de cet entretien varie généralement entre trente minutes et deux heures.

Dans notre cas d'étude, nous avons abordé :

- Entretien semi- directif :

- Il a été effectué avec la Sous Directrice du Contrôle et de l'Assurance Qualité, sous directrice dans le cabinet du directeur général et la Division Monétique et Services Financiers Postaux et sous-directeur au niveau de la Division Courrier Colis, sous directrice dans le cabinet du directeur général et la Division Monétique et Services Financiers Postaux, sous directrice de la Stratégie, chargée d'étude au sein de la division monétique et services financiers postaux, Ingénieur informatique, vu sa connaissance en termes d'indicateur de performance (Taux de satisfaction des employés, Productivité par employé, rentabilité, chiffre d'affaire, Plan de formation, Efficacité de recrutement, Nombre de réclamations) au niveau de l'entreprise.
- La structure de l'entretien :

Pour garantir le bon déroulement des entretiens, nous avons adopté une approche structurée, composée des éléments suivants :

- Présentation et introduction : il s'agit d'une prise de contact avec l'interlocuteur où nous allons nous présenter les uns aux autres.
- L'objectif de l'entretien : dans cette partie nous allons démontrer l'objectif qui nous a conduits à mener cet entretien et les résultats attendus de sa réalisation.
- Les questions à poser : c'est la partie qui nous permet la récolte d'informations en entretenant avec les personnes concernées.
- Guide d'entretien :

Nous allons mener six entretiens, au cours desquels nous allons poser des questions

Spécifiques sur système management qualité et performance de l'entreprise.

Le guide d'entretien proposé par nous, a pour objectif de collecter des informations sur l'impact de smq sur performance de l'entreprise.

- La construction du guide d'entretien :

La construction du guide d'entretien pour évaluer l'impact du système de management de la qualité sur la performance de l'entreprise s'est appuyée sur une démarche méthodique visant à explorer en profondeur les différents aspects de cette relation complexe. Nous avons commencé par une analyse approfondie du système de management de la qualité déjà en place au sein de l'entreprise. Cette phase a permis de comprendre les processus, les pratiques et les indicateurs de performance actuellement utilisés pour évaluer la qualité et la performance. Sur la base des informations recueillies, nous avons élaboré un

guide d'entretien structuré. Ce guide comprend des questions ouvertes et spécifiques visant à explorer différents aspects de la relation entre le système de management de la qualité et la performance de l'entreprise.

- Les participants aux interviews

**Tableau 2:** Les personnes interrogées lors de l'entretien

Poste	Le jour d'entretien	La durée d'entretien
la Sous Directrice du Contrôle et de l'Assurance Qualité	08/05/2024	1h
chargée d'étude au sein de la division monétique et services financiers postaux	09/05/2024	30min
sous directrice dans le cabinet du directeur général et la Division Monétique et Services Financiers Postaux.	13/05/2024	45min
sous directrice de la Stratégie	15/06/2023	45min
sous-directeur au niveau de la Division Courrier Colis	16/05/2024	45min
Ingénieur informatique	16/05/2024	30min

Source : élaboré par nous même

## **SECTION 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL**

### **2.1. HISTORIQUE :**

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

À l'époque on l'appelait Poste, Télégraphe & Téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenu bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pieds noirs et métropolitain laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de poste à l'état opérationnel.

Le premier timbre de poste de la république algérienne a été émis le 1<sup>er</sup> novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

### **2.2. PRESENTATION D'ALGERIE POSTE :**

Suite à la restructuration du secteur de la poste et des télécommunications selon la loi 2000-03 du 05 Août 2000, il a été créé par décret exécutif n° 02-43 du 14 Janvier 2002, **un Etablissement Public National à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), dénommé « ALGERIE POSTE ».**

L'établissement est administré par un Conseil d'Administration présidé par le Ministre de la PTIC ou son Représentant, et est dirigé par un Directeur Général.

Cet établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

A ce titre, l'EPIC Algérie Poste peut optimiser sa structure comme tout autre opérateur commercial pour répondre à sa vocation de service public sur tout le territoire national.

Sous l'autorité du Directeur Général, la structure organisationnelle d'Algérie Poste est bâtie sur :

- Directions de Divisions et Directions Centrales ;
- Directeurs d'Unités Postales de Wilayas.

## **MISSIONS D'ALGERIE POSTE :**

Les principales missions d'Algérie Poste sont :

- L'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000, en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
- La mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne ;
- La Gestion du Service de l'Epargne à travers la Caisse d'Epargne Postale et ce, conformément à l'article 12 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000 ;
- La Gestion de tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du Trésor Public pour l'accomplissement de ses missions conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi n° 2000-03 du 5 Août 2000 ;
- Le projet aspects des travailleurs et leur statut, selon l'article 146 de la loi n° 03-2000 du 5 Août 2000 ;
- La mise en œuvre de toutes autres actions visant à l'accomplissement de son objet
- La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité ;
- L'élaboration et la mise de la politique commerciale conformément au contrat de performances qui sera approuvé par arrêté du Ministre de la PTIC ;
- La mise en œuvre de la politique du service universel conformément à la politique sectorielle, à la réglementation en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

## **STRUCTURES D'ALGERIE POSTE :**

Les missions dévolues à Algérie Poste sont assurées par :

### **a- La Direction Générale :**

#### **Directions de Divisions :**

- Direction de la Division Courrier Colis ;
- Direction de la Division Réseau ;
- Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux ;
- Direction de Division Compétence et Innovation.

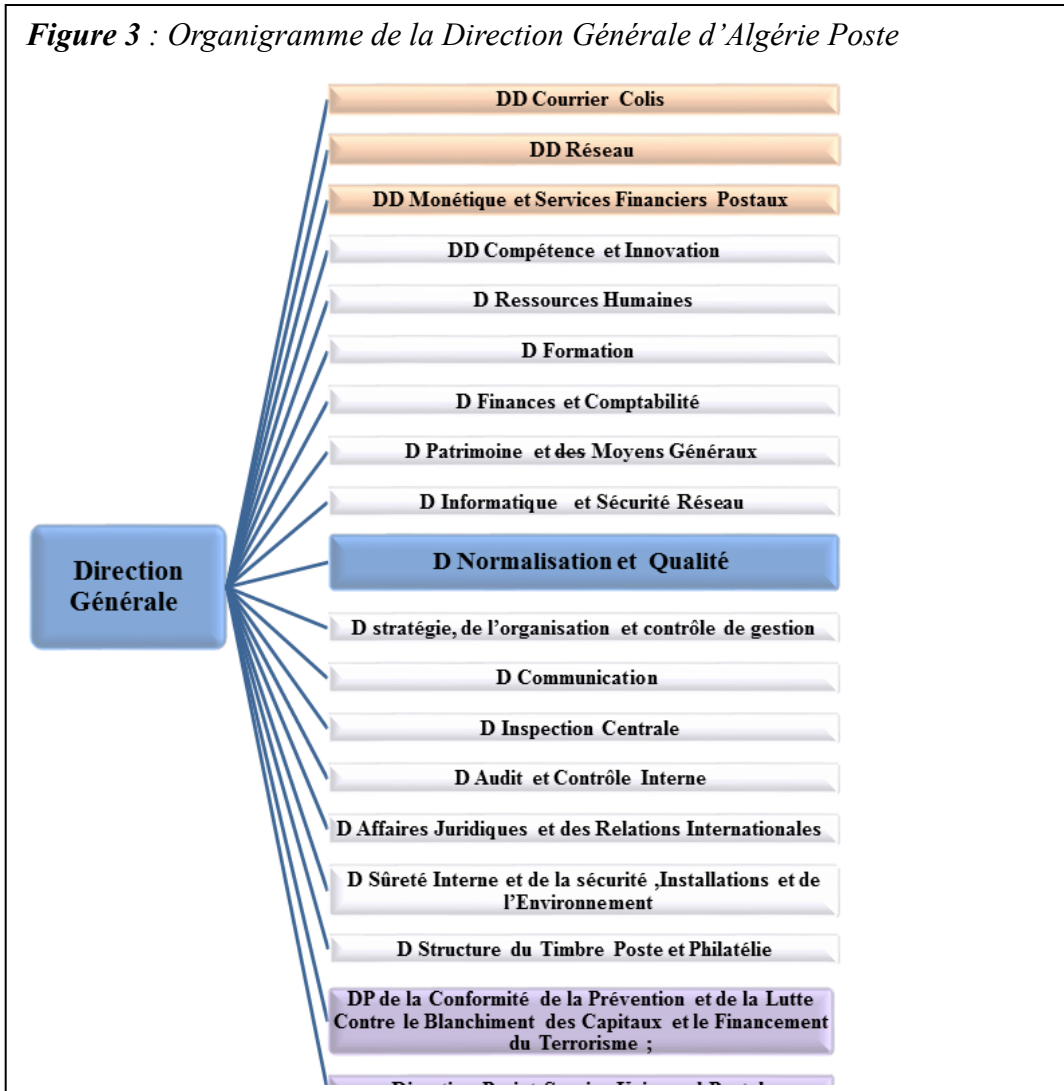
#### **Les Direction Centrales :**

- Direction des Ressources Humaines.
- Direction de la Formation ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;
- Direction de l'informatique et de la Sécurité Réseau ;
- Direction de la normalisation et de la qualité ;
- Direction de la stratégie, de l'organisation et du contrôle de gestion
- Direction de la communication ;
- Direction de l'Inspection Centrale ;
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- Direction des affaires juridiques et des relations internationales ;
- Direction de la Sûreté Interne et de la sécurité des Installations et de l'Environnement ;
- Direction de la Structure du Timbre-Poste et de la Philatélie.

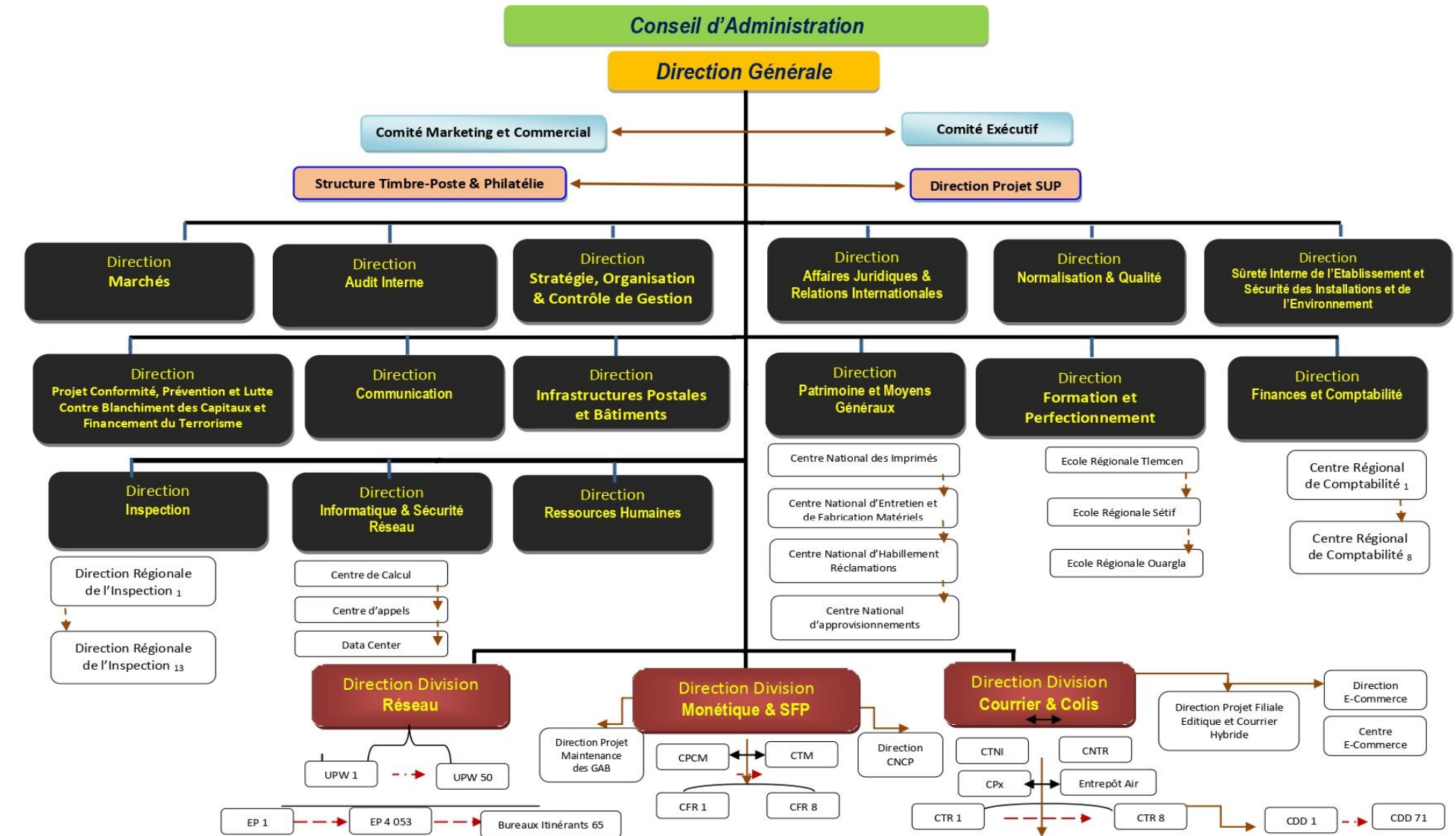
#### **Direction Projet :**

- Direction Projet de la Conformité de la Prévention et de la Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme ;
- Direction Projet Service Universel Postal.

**Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Poste :**



## Organisation actuelle de l'EPIC Algérie Poste



## **b- Les Directions d'Unités Postales de Wilaya**

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas travers Cinquante Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La direction d'Unité Postale de Wilaya a autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux implantés dans le territoire géographique de la wilaya, ainsi que sur l'ensemble des Centres spécialisés implantés dans la wilaya.

On distingue plusieurs classes des établissements à savoir :

- RCE : Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger renferme six (06) RP.
- RHC : Recette Hors Classe.
- R1 : Etablissement de première classe.
- R2 : Etablissement de deuxième classe.
- R3 : Etablissement de troisième classe.
- R4 : Etablissement de quatrième classe.
- APM : Agence Postale Militaire.
- GA : Guichet Annexe.

## **STRUCTURE d'accueil**

### **Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité :**

La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité a été créé dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continu de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

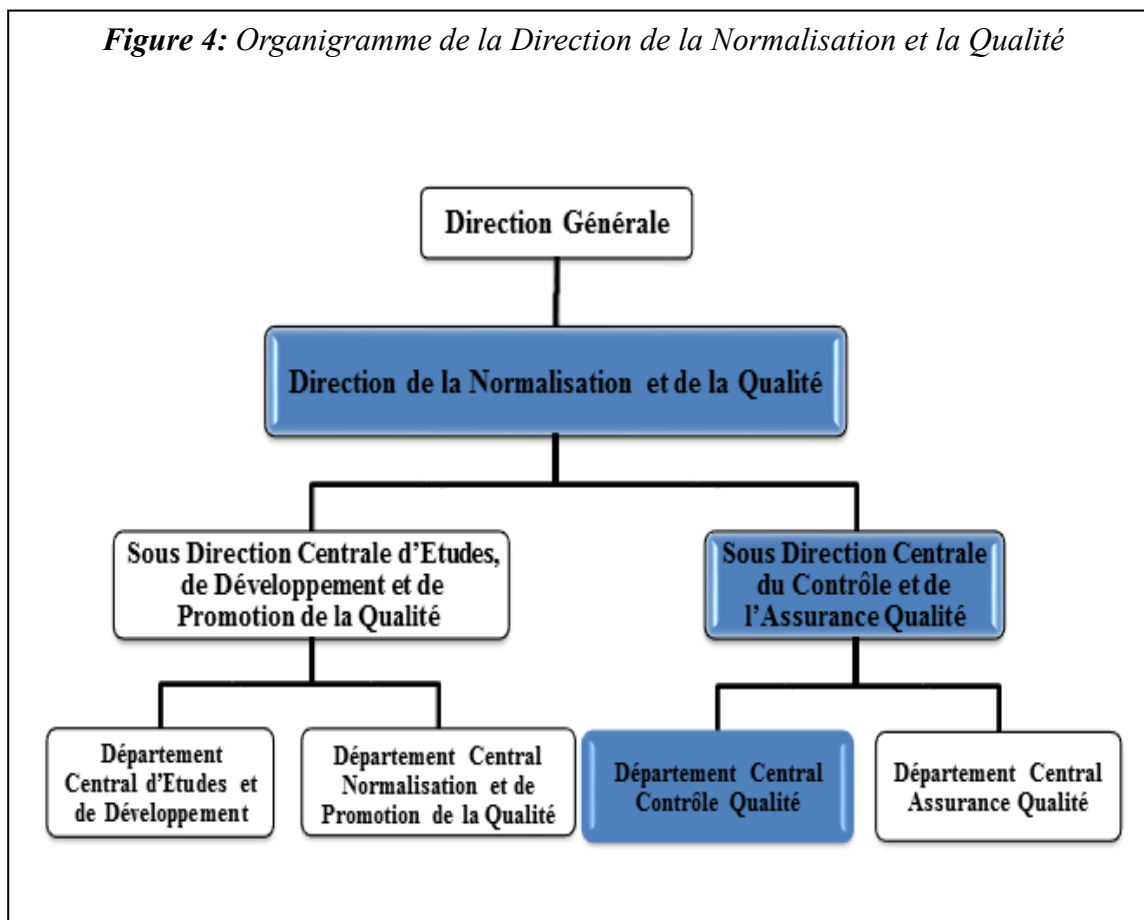
## **Organisation de la Direction de la Normalisation et la Qualité :**

La Direction de la Normalisation et de la Qualité est composée de :

- **Sous-Direction Centrale d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité :**
  - Département Centrale d'Etudes et de Développement ;
  - Département Centrale de Normalisation et de Promotion de la Qualité.
  
- **Sous-Direction Centrale du Contrôle et de l'Assurance Qualité :**
  - Département Centrale Contrôle Qualité ;
  - Département Centrale Assurance Qualité.

## **Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité :**

**Figure 4:** Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité



### **Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité :**

La Direction Centrale de la Normalisation et de la qualité a pour principales missions :

- Définir le contenu de la politique et des objectives « qualités » et en développer les supports.
- Établir des référentiels et normes de mesure de la qualité par métier en liaison avec les objectifs de l'établissement.
- Assurer la diffusion et la promotion des manuels et procédures liés à la qualité.
- Suivre l'application des programmes de la qualité auprès des différentes directions, effectuer des contrôles et coordonner les intervenants.
- Contribuer à la formalisation des plans d'actions en termes de qualité de service avec les Directions Métiers.

### **La Sous-Direction d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité**

Est chargée de :

- Définir les lignes directrices de la politique de la qualité de l'Etablissement.
- Elaborer le plan d'actions, à court et à moyen terme, de la Direction axé sur des processus opérationnels et les ressources afférentes.
- Mettre en place un système qualité approprié basé sur des indicateurs de mesure de la qualité.
- Formaliser les procédures et processus, de concert avec les structures utilisatrices après leur mise à niveau.
- Initier la mise en place des procédures auprès des utilisateurs en veillant à leur apporter une aide méthodologique.
- Elaborer les normes et standards d'Algérie Poste.

#### **Le Département d'Etudes et de Développement :**

Est chargé de :

- Définir les lignes directrices de la politique de la qualité de l'Etablissement.
- Elaborer le plan d'actions, à court et à moyen terme, de la Direction axé sur des processus opérationnels et les ressources afférentes.
- Mettre en place un système qualité approprié basé sur des indicateurs de mesure de la qualité.
- Assurer le suivi statistique de l'évolution de la qualité.
- Réviser les systèmes qualité mis en place.
- Définir en collaboration avec la Direction des Ressources humaines et de la Formation les programmes de formation qualité en définissant le personnel concerné et le choix des thèmes.
- Etablir un lien entre démarche qualité et impact économique.
- Identifier avec la collaboration du contrôleur de gestion, les coûts résultant de la mauvaise qualité et les actions correctives à entreprendre pour l'améliorer.
- Sensibiliser le personnel opérationnel à travers des séminaires qualité.

- Préparer et animer une revue de direction périodique relative à la qualité.

### **Le Département de Normalisation et de Promotion de la Qualité :**

Est chargé de :

- Formaliser les procédures et processus, de concert avec les structures utilisatrices après leur mise à niveau.
- Initier la mise en place des procédures auprès des utilisateurs en veillant à leur apporter une aide méthodologique.
- Elaborer les normes et standards d'Algérie Poste.
- Exploiter les recommandations nationales et internationales (UPU).
- Assurer le suivi documentaire des normes nationales et internationales.
- Piloter le processus de certification.
- Développer des programmes d'adhésion et de certification aux normes relatives à la qualité.
- Concevoir les supports qualité tels que les manuels, la charte, le guide...etc. ;
- Diffuser les différentes informations, décisions, recommandations, chartes, règles et manuels relatifs à la qualité.
- Contribuer à la promotion et la communication de l'image de marque et des valeurs de l'Etablissement à travers l'édition de bulletins de communication et à travers la participation à des manifestations tels que les salons, portes ouvertes,...etc.

### **La Sous-direction du Contrôle et de l'Assurance de la Qualité**

Est chargée de :

- Préparer, mettre en œuvre et superviser la réalisation des programmes d'audits qualité.
- Tenir les tableaux de bord qualité à travers l'exploitation des canevas & flashes qualités périodiques mis en place ;
- Participer au contrôle continu de l'acheminement du courrier prioritaire à l'International.
- Effectuer des enquêtes de satisfaction des clients au niveau des différents points de contact tels que les bureaux de poste, le site web...etc. ;
- Analyser le comportement des clients au niveau des bureaux de poste.
- Détecter par anticipation les besoins et exigences des clients en évolution permanente concernant la qualité des services offerts par l'Etablissement.

## **Le Département du Contrôle de la Qualité :**

Est chargé de :

- Préparer, mettre en œuvre et superviser la réalisation des programmes d'audits qualité.
- Tenir les tableaux de bord qualité à travers l'exploitation des canevas & flashes qualités périodiques mis en place.
- Participer au contrôle continu de l'acheminement du courrier prioritaire à l'International.
- Réaliser des contrôles continus sur les prestations offertes aux clients pour mesurer l'évolution de la qualité de service.
- Déterminer à travers le suivi des tableaux de bords les points faibles/ forts des systèmes qualités mis en place et proposer les actions à mener dans le cadre de l'amélioration de la qualité.
- Assurer le Reporting pour la Direction Générale et les directions métiers.

## **Le Département de l'Assurance de la Qualité :**

Est chargé de :

- Effectuer des enquêtes de satisfaction des clients au niveau des différents points de contact tels que les bureaux de poste, le site web...etc.
- Analyser le comportement des clients au niveau des bureaux de poste.
- Détecter par anticipation les besoins et exigences des clients en évolution permanente concernant la qualité des services offerts par l'Etablissement.
- Participer à la conception de nouveaux produits et services jusqu'à leur mise en service.
- Assister à la mise en œuvre opérationnelle de la Qualité.
- Traiter dans les plus brefs délais, les réclamations des clients relatives à la qualité des prestations et produits introduits sur le marché.
- Mesurer à travers les enquêtes le niveau d'acceptation par les clients des nouveaux produits et prestations introduits sur le marché.
- Mener des études auprès des clients qui ont quitté l'Etablissement pour identifier les causes de leur abandon et mettre en place des programmes de fidélisation de la clientèle par métier.

*Figure 5: Le logo de l'Algérie POSTE*



Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté la méthodologie adoptée pour mener à bien notre projet, en mettant en lumière notre approche qualitative et les outils de collecte de données que nous avons employés. Ces outils comprennent la recherche documentaire, l'observation, les guides d'entretien. De plus, nous avons présenté l'organisme d'accueil, « l'ALGERIE POSTE ».

## **CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre présente les résultats de notre étude, en se concentrant sur deux aspects principaux. Ce chapitre est essentiel pour comprendre les conclusions de notre recherche et son application pratique dans le contexte de l'entreprise l'Algérie POSTE.

## **SECTION 01 : PRESENTATION DES RESULTATS**

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre étude. Nous commençons par décrire le processus de collecte des données, y compris les entretiens réalisés, l'analyse documentaire. Ces résultats nous permettent de mieux comprendre le contexte de l'étude.

### **1.1. COLLECTE DES DONNEES**

#### **1.1.1 Déroulements de l'analyse documentaire**

Nous avons procédé à une analyse documentaire de l'organigramme de l'entreprise l'Algérie POSTE. Cette analyse a impliqué une étude approfondie de la structure organisationnelle représentée dans l'organigramme, mettant en évidence les relations hiérarchiques, les fonctions des différents départements et les flux de communication au sein de l'organisation.

Plus spécifiquement, notre analyse a porté sur l'organisation de l'entreprise, qui est structurée autour d'une direction générale composée de deux comités : le Comité Marketing et Commercial et le Comité Exécutif. L'entreprise comprend également la structure Timbre-Poste & Philatélie et la Direction Projet SUP, ainsi que 12 sous-directions : la Direction des Marchés, la Direction de l'Audit Interne, la Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Contrôle de Gestion, la Direction des Affaires Juridiques et des Relations Internationales, la Direction de la Normalisation et de la Qualité, la Direction de la Sûreté Interne de l'Établissement et de la Sécurité des Installations et de l'Environnement, la Direction du Projet Conformité, Prévention et Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme, la Direction de la Communication, la Direction des Infrastructures Postales et des Bâtiments, la Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux, la Direction de la Formation et du Perfectionnement, la Direction des Finances et de la Comptabilité, la Direction de l'Inspection, la Direction de l'Informatique et de la Sécurité Réseau, et la Direction des Ressources Humaines.

L'entreprise est également divisée en trois grandes divisions : la Division Réseau, la Division Monétique & SFP, et la Division Courrier & Colis. Bien que chaque entité possède une certaine autonomie, la responsabilité générale revient à la direction générale, ce qui explique le Système de Management de la Qualité (SMQ) mis en place dans l'entreprise.

En combinant ces éléments, nous avons pu obtenir une vue d'ensemble détaillée de la structure organisationnelle de l'Algérie POSTE telle qu'elle est représentée dans son organigramme. Cette analyse documentaire nous a fourni une base solide pour comprendre le contexte organisationnel dans lequel notre étude sur l'impact du système de management qualité (SMQ) se déroule.

## 1.2. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

### I. Compréhension du système de management de la qualité :

- En analysant les réponses des dirigeants de l'entreprise à la question de savoir c'est quoi le système de management de la qualité (SMQ) mis en place dans l'ALGERIE POSTE ; Quels sont l'importance et les principaux avantages tire de la mise en place d'un SMQ et les défis ou obstacles que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre ou le maintien du système de management de la qualité dans votre entreprise ?
- En examinant les réponses relatives au Système de Management de la Qualité (SMQ) mis en œuvre dans l'entreprise, voici une organisation des réponses :
  - Le SMQ comprend l'ensemble des activités déterminant les processus et les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs fixés par la politique de l'établissement.
  - Il s'agit d'un ensemble de processus et de procédures visant à garantir que les services postaux répondent aux exigences des clients et aux normes de qualité établies.
  - Le SMQ englobe toutes les activités nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels et définit les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés.

*Tableau 3: les réponses des responsables*

Expert 01	Le système de management de la qualité a été mis en place au niveau d'Algérie poste par la direction de la normalisation de la qualité selon les exigences de la norme internationale ISO9001/2015 par le biais d'un accompagnement réalisé par l'Institut Algérien de Normalisation IANOR. La démarche adoptée pour la mise en place du SMQ est l'approche processus, garante de l'amélioration continue. Le SMQ d'Algérie Poste englobe toutes les activités qui définissent les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés.
-----------	--

Expert 02	C'est un ensemble cohérent de processus et procédures visant à mettre en œuvre, contrôler et mettre à jour la politique et les objectifs de l'entreprise en termes de qualité
Expert 03	Sous la supervision de la Direction de la Normalisation de la Qualité, le Système de Management de la Qualité a été instauré au sein d'Algérie Poste, en conformité avec la norme internationale ISO9001/2015, avec l'accompagnement de l'Institut Algérien de Normalisation IANOR. L'approche processus a été adoptée pour garantir l'amélioration continue. Le SMQ d'Algérie Poste englobe toutes les activités nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.
Expert 04	Le Système de Management de la Qualité a été mis en place au niveau d'Algérie Poste par la Direction de la Normalisation de la Qualité selon les exigences de la norme internationale ISO9001/2015 par le biais d'un accompagnement réalisé par l'Institut Algérien de Normalisation IANOR. La démarche adoptée pour la mise en place du SMQ est l'approche processus garante de l'amélioration continue. Le SMQ d'Algérie Poste comprend l'ensemble des activités déterminant les processus et les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs tracés par la politique de l'établissement.
Expert 05	Dans notre entreprise, nous avons mis en place un système de management de la qualité conforme aux normes ISO 9001. Il s'agit d'un ensemble de processus et de procédures visant à garantir que nos services postaux répondent aux exigences des clients et aux normes de qualité établies.

Source : élaboré par nous même

Après analyse, il ressort que le système de management qualité (SMQ) d'Algérie Poste est conçu comme un ensemble cohérent d'activités visant à réaliser les objectifs organisationnels. Il vise à assurer la satisfaction client, la conformité aux normes de qualité et l'amélioration continue des processus. En somme, le SMQ est un pilier central de l'engagement d'Algérie Poste envers la qualité de ses services et la performance organisationnelle.

- Les réponses des dirigeants d'Algérie Poste mettent en lumière l'importance et les principaux avantages de la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) :

- **Importance de la mise en place du SMQ :**

- L'objectif majeur est d'améliorer les performances de l'établissement au service des clients et des parties intéressées en renforçant la qualité des produits et services, ainsi qu'en favorisant l'innovation et l'amélioration continue.
- Il vise à satisfaire aux exigences des clients et à obtenir des performances durables, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité et la pérennité d'Algérie Poste.

- **Principaux avantages de la mise en place du SMQ :**

- Une satisfaction client accrue est observée, résultant de services répondant systématiquement aux attentes et exigences des clients.
- Une réduction des coûts liés aux erreurs et aux non-conformités est constatée, contribuant à une gestion financière plus efficace.
- La mise en place du SMQ permet d'apporter un environnement de travail plus stable pour les employés, favorisant ainsi leur engagement et leur satisfaction.
- Une amélioration continue des processus opérationnels est réalisée, ce qui permet d'optimiser les performances globales de l'entreprise.

Dans la même voie, les experts ont exprimé des points de vue différents sur l'avantage et l'importance de SMQ continue dans les startups. L'expert 1 souligne que « Les principaux avantages que nous tirons de la mise en place d'un SMQ sont la satisfaction client accrue, la réduction des coûts liés aux erreurs et aux non-conformités, apporter un environnement stable à nos employé ainsi que l'amélioration continue de nos processus opérationnels. »

L'expert 2 « L'objectif majeur de la mise en place du SMQ est d'améliorer les performances de l'Etablissement au service des clients et des parties intéressées et ce en améliorant la qualité

des produits et services, en renforçant la satisfaction client et en favorisant l'innovation et l'amélioration continue.»

L'expert 3 « C'est en premier lieu l'amélioration des prestations de notre Etablissement et donc une meilleure satisfaction de notre clientèle et en second lieu la modernisation de l'image d'Algérie Poste en favorisant l'innovation et l'amélioration continue.»

L'expert 4 « Satisfaire aux exigences des clients et obtenir des performances durables.»

L'expert 5 « L'objectif majeur de la mise en place du SMQ d'accroître la satisfaction client en garantissant que les services offerts répondent systématiquement aux attentes et exigences des clients et garantir la conformité aux normes de qualité, ce qui contribue à renforcer la compétitivité et la pérennité d'Algérie poste.»

- Après avoir examiné les différentes déclarations sur les objectifs et les avantages de la mise en place du système de management qualité (SMQ) à Algérie Poste, il est clair que l'objectif principal est d'améliorer les performances de l'établissement au service des clients et des parties prenantes. Cela se traduit par une amélioration de la qualité des produits et services, une augmentation de la satisfaction client, de l'amélioration continue. Les principaux avantages perçus incluent une satisfaction client accrue, une réduction des coûts liés aux erreurs et aux non-conformités, un environnement de travail plus stable pour les employés, ainsi que l'amélioration continue des processus opérationnels. En résumé, la mise en place du SMQ à Algérie Poste vise à répondre aux attentes et exigences des clients de manière systématique, tout en renforçant la compétitivité et la pérennité de l'organisation.
- Les réponses des dirigeants d'Algérie Poste mettent en évidence les défis et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre ou le maintien du Système de Management de la Qualité (SMQ) :
  - **Principaux défis et obstacles :**
    - La résistance au changement du personnel est identifiée comme le principal obstacle, en raison de la modification des méthodes de travail habituelles. Cela nécessite une formation continue et une sensibilisation du personnel aux exigences du SMQ.
    - La taille importante de l'établissement et le nombre élevé de sa ressource humaine rendent la tâche plus complexe et ardue.

- L'adhésion de l'ensemble du personnel est un défi majeur, nécessitant un effort constant pour obtenir une participation active.
- La réticence du personnel à changer, combinée à la nécessité de former et de sensibiliser continuellement le personnel, constitue un défi significatif.

**Tableau 4 : Réponses des responsables**

Expert 01	Les principaux obstacles rencontrés sont la réticence et la résistance au changement exprimées par le personnel et la nécessité de former et de sensibiliser en continue le personnel. Pour les défis, ils concernent principalement le développement et l'informatisation du système management qualité.
Expert 02	Le principal défi auquel nous sommes confrontés est la réticence du personnel à changer en raison de la modification de leurs méthodes de travail habituelles, ainsi que la nécessité de former et de sensibiliser continuellement le personnel.
Expert 03	Le principal obstacle rencontré est la résistance au changement du personnel en raison de la modification de leurs méthodes de travail habituelles ainsi que la nécessité de former et de sensibiliser en continue le personnel. Aussi la taille de l'établissement et le nombre important de sa ressource humaine qui rend la tâche plus complexe et ardue.
Expert 04	nous avons rencontré des défis tels que la résistance au changement de la part du personnel, la nécessité de former et de sensibiliser continuellement les employés aux exigences du SMQ, le fait d'être lié par le temps et le fait d'être rattrapé par de nouvelle norme ainsi que

	l'allocation de ressources adéquates pour maintenir et améliorer le système.
Expert 05	L'adhésion de l'ensemble du personnel

Source : élaboré par nous même

- Après avoir examiné les différents défis et obstacles rencontrés lors de la mise en place du système de management qualité (SMQ) à Algérie Poste, il est clair que la résistance au changement du personnel constitue le principal obstacle. Cette résistance est souvent due à la modification des méthodes de travail habituelles et nécessite un effort continu de formation et de sensibilisation du personnel.

De plus, la taille importante de l'établissement et le nombre élevé de ressources humaines rendent la tâche encore plus complexe et ardue.

## **II. IMPACT DU SMQ SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

- **La contribution du SMQ à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise :**

- En analysant les réponses des dirigeants de l'entreprise, on constate que le SMQ influe positivement sur plusieurs aspects de la performance globale d'Algérie Poste

Selon expert 01 : « Le SMQ a contribué à améliorer la performance globale d'Algérie poste en fournissant des produits et services de meilleure qualité et répondant aux besoins et attentes des clients et ainsi augmentant leur satisfaction. »

### ➤ **Amélioration de la satisfaction client :**

- Le SMQ a contribué à fournir des produits et services de meilleure qualité, répondant aux besoins et attentes des clients, ce qui a augmenté leur satisfaction.

Selon l'expert 05 : « Le SMQ a considérablement contribué à améliorer la performance globale d'Algérie Poste en renforçant notre position sur le marché en mettre en avant l'image de marque, en réduisant les erreurs et les coûts de non-qualité, et en améliorant la satisfaction client. »

### ➤ **Amélioration des conditions de travail des employés :**

- Le SMQ a amélioré les conditions de travail de la ressource humaine en facilitant l'accès aux documents de travail (procédures, documents juridiques, etc.) et en assurant que ces documents sont à jour.

Selon l'expert 04 : « Le SMQ a contribué à améliorer la performance globale d'Algérie Poste en fournissant des produits et services de meilleure qualité et répondant aux besoins et attentes des clients et ainsi augmenter leurs satisfactions.

Il a amélioré les conditions de travail de la ressource humaine, qui a accès aux documents de travail (procédures, documents juridiques.....) plus facilement et en étant assurée que c'est les documents en vigueur. »

➤ **Mesure de l'impact à l'aide d'indicateurs clés :**

- L'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise est mesuré à l'aide d'indicateurs tels que le taux de conformité aux normes de qualité, le taux de réclamation client et le taux de retour de services résiliation de contrat et clôture de comptes CCP. Ces résultats sont analysés régulièrement pour identifier les domaines nécessitant des améliorations.

➤ **Contribution significative à l'amélioration globale de l'entreprise :**

- Le SMQ contribue de manière significative à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise en renforçant la qualité, l'efficacité et la satisfaction des clients et des employés.

En somme, il est évident que le SMQ influe positivement sur la qualité des produits et services, la satisfaction des clients, les conditions de travail des employés, et l'efficacité globale de l'entreprise.

- **Exemples concrets de l'impact positif du SMQ sur la qualité des produits, la satisfaction client et la performance globale :**

- Dans le cadre de l'analyse de l'impact du Système de Management de la Qualité (SMQ) sur la performance globale d'Algérie Poste, chaque dirigeant a mis en avant des indicateurs spécifiques qui, selon eux, illustrent les bénéfices concrets du SMQ. Ces témoignages montrent comment le SMQ a permis d'améliorer divers aspects clés tels que la qualité des produits, la satisfaction client, et l'efficacité des processus internes. Voici quelques exemples concrets de ces impacts positifs.

➤ **Maîtrise des informations documentées :**

Le principal impact positif du SMQ est la maîtrise des informations documentées grâce à la mise en place de l'espace interactif "إجراءاتك". Cet espace regroupe l'ensemble des documents internes et externes d'Algérie Poste (procédures, notes internes, guides, chartes, règlements). Cela est crucial compte tenu du vaste réseau de l'établissement, présent sur tout le territoire national et disposant de l'exclusivité pour certaines prestations.

Selon l'expert 05 : « Le principal impact positif du SMQ est la maîtrise des informations documentées par la mise en place de l'espace interactif إجراءاتك disposant de l'ensemble des documents internes et externes d'Algérie Poste (Procédure, notes internes, guide, charte, règlements), ce qui est très important contenu du vaste réseau dans lequel agit notre établissement (présence sur tout le territoire national et l'exclusivité pour certaines prestations). »

➤ **Amélioration de la gestion des réclamations clients :**

Une meilleure prise en charge des réclamations clients a été réalisée par la restructuration du centre d'appel 15-30 et de la Cellule Centrale de Gestion des Réclamations, ainsi que par la digitalisation du processus de traitement des réclamations par exemple, la qualité de traitement des réclamations B to B a été améliorée par la mise en place d'un Centre d'Assistance Corporate A.P., assurant la traçabilité, l'efficacité et le reporting des opérations. Le service Call Center 1530 pour le B to C fonctionne 7j/7, offrant une disponibilité accrue pour les clients.

Selon l'expert 04 : « Fidélisation des clients : par une meilleure prise en charge des réclamations clients par la restructuration du centre d'Appel 15-30 et de la Cellule Centrale de Gestion des réclamations mais aussi la digitalisation du processus de traitement des réclamations. »

En conclusion, le SMQ a significativement contribué à améliorer la qualité des produits et services d'Algérie Poste, la satisfaction des clients et l'efficacité des processus internes, démontrant ainsi son rôle crucial dans la performance globale de l'entreprise.

- **Indicateurs spécifiques pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité :**

- L'évaluation de l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) chez Algérie Poste repose sur plusieurs indicateurs clés. Voici les principaux selon les dirigeants.

➤ **Indicateurs de performance du centre d'appels 15-30 et Taux de traitement des non-conformités :**

Permettent de jauger et d'évaluer la qualité du service fourni aux clients et Mesure l'efficacité des actions correctives mises en place pour résoudre les non-conformités identifiées.

Selon l'expert 01 et expert 06 : « Les indicateurs de performance du centre d'appels 15-30 permettent de jauger la qualité du service offert aux clients et le pourcentage de corrections apportées aux non-conformités »

➤ **Taux de satisfaction client et nombre de réclamation :**

Évalue le niveau de satisfaction des clients concernant les produits et services fournis et mesure la quantité de réclamations reçues, fournissant un indicateur direct de la satisfaction client et des problèmes de qualité.

➤ **Pourcentage de corrections apportées aux non-conformités :**

Indique l'efficacité et la rapidité des actions correctives prises pour résoudre les non-conformités identifiées.

- L'évaluation de l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) chez Algérie Poste repose sur plusieurs indicateurs clés. Les performances du centre d'appels 15-30 sont particulièrement surveillées pour garantir une qualité de service optimale aux clients. Le suivi du taux de traitement des non-conformités et du pourcentage de corrections apportées permet de mesurer l'efficacité des actions correctives. Le taux de satisfaction client, le taux de retour des produits ou services, et le nombre d'incidents liés à la qualité fournissent une vue d'ensemble sur la perception des clients et les performances de qualité. De plus, le nombre de réclamations est un indicateur direct de la satisfaction client, permettant d'identifier rapidement les domaines nécessitant des améliorations. En somme, ces indicateurs offrent une vision complète et détaillée de l'efficacité du SMQ et de l'engagement d'Algérie Poste à améliorer continuellement ses services et produits.

- Selon l'expert 05 : « Par exemple nous avons pu améliorer la qualité de traitement des réclamations BE TO BE par la mise en place d'un Centre Assistance Corporate A.P qui assure la traçabilité l'efficacité et le Reporting des opérations et le service CALL CENTER du 1530 pour le B to C qui travail 7j/7. »

### **III. Mesure de l'impact et amélioration continue**

- Cette section se penche sur la mesure de l'impact du Système de Management de la Qualité (SMQ) sur la performance de l'entreprise, ainsi que sur l'amélioration continue. Nous examinerons les réponses des responsables de l'entreprise pour comprendre les indicateurs utilisés, comment ces résultats orientent les opportunités d'amélioration, et quelles étapes sont envisagées pour renforcer davantage cet impact.
- **Mesure de l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise et indicateurs utilisés :**

Selon les dirigeants de l'entreprise ces indicateurs permettent de mesurer l'impact du SMQ sur la performance globale de l'entreprise et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. En analysant ces mesures, Algérie Poste peut s'assurer que ses processus restent alignés avec ses objectifs de qualité et de satisfaction client, tout en favorisant une culture d'amélioration continue.

#### **➤ Indicateurs généraux de performance :**

Nous mesurons l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise à l'aide d'indicateurs tels que le taux de conformité aux normes de qualité, le taux de réclamation client, et le taux de retour de services résiliation de contrat. Ces résultats sont analysés régulièrement pour identifier les domaines nécessitant des améliorations.

#### **➤ Indicateurs de performances de chaque processus :**

Nous utilisons également des indicateurs de performances spécifiques pour chaque processus afin d'évaluer leur efficacité et leur contribution à la qualité globale.

#### **➤ Qualité de service :**

La qualité de service est un indicateur clé que nous surveillons attentivement pour garantir une expérience optimale pour nos clients.

- La mesure de l'impact du Système de Management de la Qualité (SMQ) sur la performance de l'entreprise repose sur une série d'indicateurs clés. En utilisant des indicateurs tels que le taux de conformité aux normes de qualité, le taux de réclamation client et d'autres indicateurs spécifiques à chaque processus, l'entreprise évalue régulièrement l'efficacité de son SMQ. Ces mesures permettent d'identifier les domaines nécessitant des améliorations continues et de maintenir un niveau élevé de qualité de service pour les clients.
- **Utilisation des résultats pour identifier les opportunités d'amélioration continue du SMQ :**
  - Selon les responsables de l'entreprise, l'utilisation proactive des résultats des mesures du Système de Management de la Qualité (SMQ) est essentielle pour identifier les opportunités d'amélioration continue. Voici comment Algérie Poste procède.

➤ **Analyse proactive des résultats :**

Les résultats des mesures sont utilisés de manière proactive pour identifier les opportunités d'amélioration continue du SMQ en analysant les retours des clients et des parties intéressées.

➤ **Mise en place d'actions correctives et préventives :**

Les résultats de ces mesures servent à mettre en place des actions correctives et préventives, à réviser nos processus et procédures, et à fournir une formation supplémentaire au personnel si nécessaire.

➤ **Identification des points faibles récurrents :**

En analysant les retours des clients, les résultats permettent d'identifier les points faibles récurrents et de cibler les segments défaillants.

➤ **Ciblage des segments défaillants :**

Les résultats des mesures permettent de repérer et de cibler les segments défaillants pour une amélioration ciblée et efficace.

- L'entreprise utilise les résultats des mesures de manière proactive pour identifier les opportunités d'amélioration continue du SMQ. En analysant les retours des clients et des parties intéressées, l'entreprise peut repérer les points faibles récurrents et cibler les segments défaillants. Ces analyses permettent de mettre en place des actions correctives

et préventives, de réviser les processus et procédures, et de fournir une formation supplémentaire au personnel si nécessaire. Cette approche systématique garantit une amélioration continue de la qualité et de la performance globale de l'entreprise.

- **Prochaines étapes pour renforcer l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise :**

- Selon les responsables de l'entreprise, plusieurs initiatives stratégiques sont envisagées pour renforcer l'impact du Système de Management de la Qualité (SMQ) sur la performance globale d'Algérie Poste.

La recherche de l'amélioration continue reste une priorité pour garantir des progrès constants. Renforcer l'implication du personnel par la sensibilisation et la formation continue, nous visons à accroître l'engagement et la compétence de notre personnel.

Selon l'expert 02et 05 : « Assurer un engagement constant envers l'amélioration continue et augmenter l'engagement du personnel grâce à la sensibilisation et à la formation continue et accroître l'utilisation des systèmes de suivi des performances et des outils d'analyse des données. »

- **Adopter des systèmes de suivi des performances et des outils d'analyse des données**

Utiliser davantage de systèmes de suivi et d'outils d'analyse pour une évaluation précise et une prise de décision éclairée.

- Ils maintiennent un engagement constant envers l'amélioration continue et renforcent l'implication du personnel par la sensibilisation et la formation continue. En intégrant des technologies de pointe pour la surveillance en temps réel et en adoptant des systèmes de suivi des performances ainsi que des outils d'analyse des données, ils visent à améliorer leurs processus de manière significative. Ces actions combinées leur permettront d'optimiser la qualité et d'accroître la performance globale de l'entreprise.

Selon l'expert 06 : « Pour renforcer davantage l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise, nous envisageons de mettre en œuvre des technologies de pointe pour surveiller nos opérations en temps réel, d'investir dans des programmes de formation continue pour le personnel, et de renforcer notre engagement envers l'amélioration continue de la qualité. »

## **SECTION 02 : DISCUSSION DU RESULTAT**

Dans le cadre de cette étude sur l'impact du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise Algérie POSTE, nous avons utilisé des entretiens pour interroger les responsables de l'Algérie POSTE et l'analyse documentaire. Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs aspects clés. Tout d'abord, l'impact sur la satisfaction client a été particulièrement notable. La mise en place du SMQ a conduit à une amélioration significative de la satisfaction des clients, comme en témoignent la réduction des réclamations et l'augmentation de la fidélisation. Ces améliorations ont été attribuées à la structuration des processus et à la conformité des services aux attentes des clients, ce qui a permis à Algérie POSTE d'offrir des services plus fiables et de meilleure qualité.

En second lieu, les conditions de travail des employés ont également bénéficié de l'implémentation du SMQ. La standardisation des procédures et la disponibilité accrue des documents nécessaires à l'accomplissement des tâches quotidiennes ont simplifié le travail des employés. Cette amélioration a non seulement favorisé une meilleure performance individuelle mais a aussi eu un effet positif sur la performance collective, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle globale de l'entreprise.

Par ailleurs, l'efficacité des processus internes a été grandement optimisée grâce au SMQ. Les opérations ont été rationalisées, réduisant les coûts associés aux erreurs et aux non-conformités. Les indicateurs de performance montrent une diminution des incidents liés à la qualité et une gestion plus efficiente des ressources, conduisant à une utilisation plus judicieuse des ressources et à une augmentation de l'efficacité opérationnelle.

Cependant, l'implantation du SMQ n'a pas été sans défis et obstacles. La résistance au changement de la part du personnel a été identifiée comme un obstacle majeur. De plus, la grande taille de l'organisation et le nombre élevé d'employés ont compliqué la mise en place uniforme du SMQ. Les responsables ont souligné la nécessité d'une formation continue et d'une sensibilisation accrue pour surmonter ces défis et assurer une adhésion complète au SMQ.

L'article de Salah-Eddine EL-AZZOUZI et Malika AKIOUD (2022) examine l'impact du SMQ sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. Leurs résultats mettent en évidence une influence positive du SMQ sur la performance financière, la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociétale des entreprises. Cette conclusion corrobore

nos propres constatations concernant l'effet positif du SMQ sur la performance globale des organisations.

De même, l'étude de Ben Ghodbane Sana (2014) sur les entreprises tunisiennes montre une corrélation significative entre la certification ISO et la performance organisationnelle. Cette constatation rejoint nos conclusions concernant les avantages de la certification ISO 9001 pour les entreprises en termes d'amélioration de la qualité, de fidélisation de la clientèle et d'obtention d'un avantage concurrentiel.

L'article de Michael Shadrack Mangula (2013) sur les industries manufacturières en Tanzanie confirme également l'impact positif de la certification ISO 9001 sur la performance des organisations. Leurs résultats mettent en évidence une amélioration de la qualité des produits certifiés, une augmentation de la demande et une réduction des coûts de production, ce qui est cohérent avec nos propres conclusions.

En outre, l'étude menée par Lamia El Kahri, Ali Rachidi et Mostapha Amriest (2014) sur le secteur agroalimentaire au Maroc souligne également une corrélation positive entre l'implantation d'un système qualité et la performance des organisations. Leurs résultats mettent en lumière l'importance stratégique de la qualité dans l'amélioration des résultats des entreprises, ce qui rejoint nos propres observations sur l'impact du SMQ sur la performance globale.

En conclusion, les conclusions de notre étude rejoignent celles d'autres recherches similaires, soulignant l'importance cruciale du système de management de la qualité dans l'amélioration de la performance des entreprises. Ces résultats renforcent l'idée que l'adoption de pratiques de SMQ peut être considérée comme une valeur ajoutée pour les entreprises, offrant des avantages tangibles tels qu'une meilleure satisfaction client, des coûts réduits et une compétitivité accrue sur le marché ; l'adoption du SMQ est un levier essentiel pour améliorer la performance globale de l'entreprise.



**CONCLUSION**

L'objectif de notre étude était d'analyser la contribution du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance organisationnelle, en se concentrant sur plusieurs aspects critiques : l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des clients. Nous avons cherché à évaluer l'apport de ces systèmes sur ces différents indicateurs de performance afin de mieux comprendre leur importance et leur potentiel pour améliorer la performance globale des entreprises.

Cette étude a démontré l'impact significatif du Système de Management de la Qualité (SMQ) sur la performance organisationnelle au sein d'Algérie Poste. Les résultats ont mis en évidence plusieurs avantages stratégiques découlant de l'intégration du SMQ dans les opérations internes d'Algérie Poste.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) offre plusieurs avantages significatifs à Algérie Poste. Tout d'abord, il améliore considérablement la satisfaction client. En structurant les processus et en assurant la conformité des services aux attentes des clients, Algérie Poste a réussi à réduire les réclamations et à augmenter la fidélisation des clients. La qualité accrue des services a renforcé la confiance des clients, les incitant à choisir Algérie Poste plutôt que ses concurrents, et à entretenir une relation de fidélité à long terme.

Deuxièmement, le SMQ joue un rôle essentiel dans l'amélioration des conditions de travail des employés. La standardisation des procédures et la meilleure accessibilité des documents nécessaires ont simplifié les tâches quotidiennes, contribuant ainsi à une meilleure performance individuelle et collective. Cette amélioration des conditions de travail a renforcé l'engagement et la satisfaction des employés, ce qui est crucial pour la performance globale de l'organisation.

Troisièmement, l'implémentation du SMQ a permis d'optimiser les processus internes. La rationalisation des opérations a permis de réduire les coûts liés aux erreurs et aux non-conformités, augmentant ainsi l'efficacité des ressources. Les indicateurs de performance montrent une diminution des incidents liés à la qualité et une gestion plus efficace des ressources, ce qui conduit à une augmentation de l'efficacité opérationnelle.

Cependant, l'implantation du SMQ n'a pas été sans défis. La résistance au changement parmi le personnel a été identifiée comme un obstacle majeur. Cette résistance est souvent due à des réticences face à de nouvelles méthodes de travail et à des incertitudes concernant les

bénéfiques du SMQ. De plus, la grande taille de l'organisation et le nombre élevé d'employés ont rendu difficile une mise en place uniforme du SMQ. Les responsables ont souligné l'importance de la formation continue et de la sensibilisation pour surmonter ces défis et assurer une adhésion complète au SMQ.

Enfin, le SMQ contribue à la construction d'une réputation solide et d'une image de marque positive, permettant à Algérie Poste de se différencier de ses concurrents et de gagner la confiance du public. Ces résultats soulignent l'importance pour les entreprises d'intégrer les pratiques de gestion de la qualité afin d'améliorer sa performance organisationnelle et de prospérer dans un environnement économique en constante évolution.

Il est important de souligner que ces conclusions sont spécifiques à notre étude et à Algérie Poste. D'autres contextes et industries pourraient présenter des résultats différents en ce qui concerne l'apport du SMQ sur la performance organisationnelle. Cependant, les enseignements tirés de cette étude peuvent être appliqués de manière plus large, démontrant que la quête de la qualité n'est pas seulement une nécessité organisationnelle mais aussi une stratégie gagnante pour répondre aux défis contemporains du marché et des clients.

### **1. Contrainte de terrain :**

Dans le cadre de notre étude sur l'apport du système de management de la qualité sur la performance organisationnelle au sein de la Direction Générale d'Algérie Poste, nous avons rencontré plusieurs contraintes sur le terrain. Tout d'abord, l'accès aux données pertinentes s'est avéré particulièrement difficile. Cette difficulté a été exacerbée par la réticence à partager des informations et des données cruciales au sein de l'organisation. De plus, nous avons constaté un manque de collaboration entre les différents départements, ce qui a entravé la collecte et l'analyse efficace des données nécessaires à notre étude. Ces contraintes ont incontestablement posé des défis significatifs dans notre démarche visant à évaluer l'impact du système de management de la qualité sur la performance organisationnelle d'Algérie Poste.

### **2. Limitation du notre recherche :**

Il est important de reconnaître certaines limites de notre étude. Notre échantillon était restreint à un nombre spécifique de participants, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats.

### **3. Perspective de recherche :**

Pour améliorer nos futures recherches, il serait bénéfique d'inclure une observation plus directe des processus en place, d'augmenter l'accès à la documentation pertinente, et de mener des

entretiens plus approfondis avec un éventail plus large de personnes impliquées dans le système de management de la qualité.



**BIBLIOGRAPIE**

## Reference

- Abbassi, M., & Ouriqua, A. (2018). La notion de performance : une approche multidimensionnelle. *Revue Internationale de Gestion*, 13(2), 45-62.
- ABBASSI, A., & OURIQUA, A. (2020). L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 2(4).
- Ang`ele Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom, 2007.
- Atik, M. (2020). Impact du management par la qualité totale sur la performance des entreprises : Analyse des principes du TQM. *Revue Internationale de Gestion et de Stratégie*, 15(4), 45-62.
- Atik, M. (2020). Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie). *RESAD DERSE international*, 21-22, 97-125.
- Auteur, A. (2024, 25 janvier). L'importance du management de la qualité dans une petite entreprise [Article]. LinkedIn. URL
- Ben Ghodbane, S. (2014). Impact de la certification ISO sur la performance des entreprises en Tunisie. *Revue Tunisienne de Gestion*, 12(3), 45-62.
- Bettloch, A., Roman, P., Abdellan, M., & Pascual, E. (2018). Les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 37(2), 45-62.
- Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *Revue des Sciences de Gestion*, Janvier-Février, 117-133.
- Bringer, A., et al. (2011). The Proper Use of Et Al. *Psychonomic Bulletin & Review*, 17, 287–309.

Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable. In *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (pp. 135- ). De Boeck Supérieur.

Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative : un autre principe d'action et de communication. *Recherche en soins infirmiers*, 67(1), 21-26.

Chamak, A., & Fromage, C. (2006). *Le capital humain*. Editions Liaisons.

Corhay, A., & Mbangala, M. (2008). *Fondements de gestion financière : manuel et applications*. Editions du CEFAL.

Cruz, J. (2016). *Citer dans le texte selon les normes (APA) - Bibliothèque de l'UQAR*. Université du Québec à Rimouski.

De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1991). *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents (Édition expérimental)*. De Boeck.

Ennesraoui, D. (2017). La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*.

Germain, C., & Trébuçq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions.

Guérard, S. (2006). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.

Khan, M. I., Khan, K. I., Mahmood, S., & Sheeraz, M. (2020). Quality Management System and Organizational Performance : An Evidence from Manufacturing Sectors. *International Journal of Management*, 11(08), 1441-1455.

Khouatra, Z. (2005). Création de valeur et mesure de performance dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 31(156), 121-136.

Morad, N., & Abdelaziz, E. (2018). LA DEMARCHE RSE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES: VERS UN ACCOMPAGNEMENT PARTICULIER. *Revue Économie, Gestion et Société*.

Monin, J. M. (2001). *La certification qualité dans les services*. Édition AFNOR, Paris.

Nathalie Bernard. Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2019. Français.

Ouattara, K. (2007). Évaluation des performances zootechniques et économiques de l'élevage de poulets de chair en milieu paysan dans le département de Korhogo (Côte d'Ivoire). *International Journal of Biological and Chemical Sciences*, 1(2), 183-190.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Ölçer, F. (2018). Les avantages de la norme ISO 9001 pour les entreprises. *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, 9(2), 45-62.

American Society for Quality. (2024). Optimisez votre gestion de la qualité avec le SMQ. Asana. <https://asana.com/fr/resources/quality-management-smq>

DigitaWeb. (2024, 25 avril). Les différents types d'indicateurs de performance. <https://www.digitaweb.com/blog/types-indicateurs-performances>

Éducol. (2024, 2 février). La notion de performance dans le programme de sciences de gestion en 1ère STMG.

[https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Web\\_conf\\_1\\_les\\_choix\\_des\\_SDG/03/9/LA\\_NO\\_TION\\_DE\\_PERFORMANCE\\_%28SDG%29\\_eduscol\\_226039.pdf](https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Web_conf_1_les_choix_des_SDG/03/9/LA_NO_TION_DE_PERFORMANCE_%28SDG%29_eduscol_226039.pdf)

Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). Systèmes de management de la qualité - Exigences (ISO 9001:2015). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

PagesJaunes. (2024, 25 mai). Système qualité. <https://qualite.pagesjaunes.fr/comprendre/systeme-qualite>

Qualiblog. (2024, 25 avril). Les 8 principes de management en bref. <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/les-8-principes-de-management-en-bref/>

Qualineo. (2022, 19 septembre). Documentation qualité : bien la mettre en place et bien la gérer. <https://www.qualineo.io/post/documentation-qualite>

Scribbr. (2024, 24 avril). Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse.  
<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>

BELIMANE.W. (2021/2022) L'assurance qualité et la pratique de l'auto-évaluation dans l'enseignement supérieur en Algérie.

BELIMANE.W.2013 Amélioration du processus d'audit qualité interne selon les lignes directrices de la norme ISO19011V2011 CAS : Groupe ETRHB HADDAD

Bouzida, Z. (2018-2019). L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles algériennes : Cas de l'ENIEM et Condor Electronics.

Bouzidi, A. (2022/2023). L'utilisation de l'AMDEC dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 15378 version 2017 : Etude de cas de CENTRA MED-Sétif.

Bouzidi, A. (2022/2023). L'applicabilité du Lean management dans les Startups algériennes.

Fouial.M.A. (2022-2023) L'applicabilité du Lean management dans les Startups algériennes" élaboré est actuellement indisponible in the provided search results.

Gourari, M. R. (2022/2023). Impact des pratiques internes de la RSE sur la performance sociale : Cas de la CNEP Banque.

Maskri, I., & Boumrar, H. (2023). Contribution à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001V2015 : Cas de l'entreprise Promasidor Djazair [Mémoire de fin d'étude, Université de Blida 1]. Université de Blida 1 Institutional Repository.

Meziani, M. (2015). Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie). RESADDERSSE international, 21-22, 97-125.

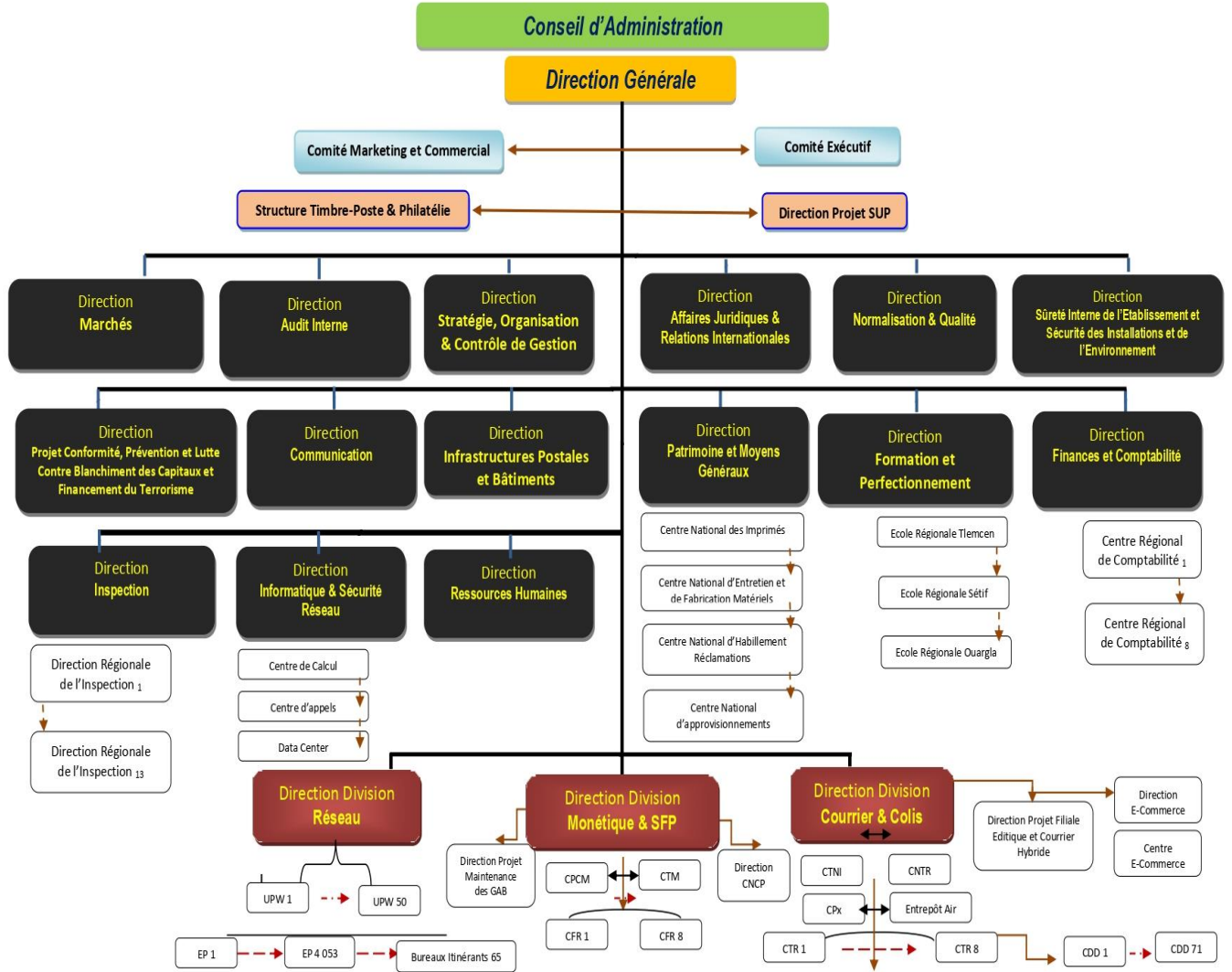
Senouci Bereksi, I., Ghomari, S., & Boukentar, M. (2021). Impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises : Cas de l'entreprise Algérienne SOGERHWIT. Revue de Management et de Logistique Transsaharienne.

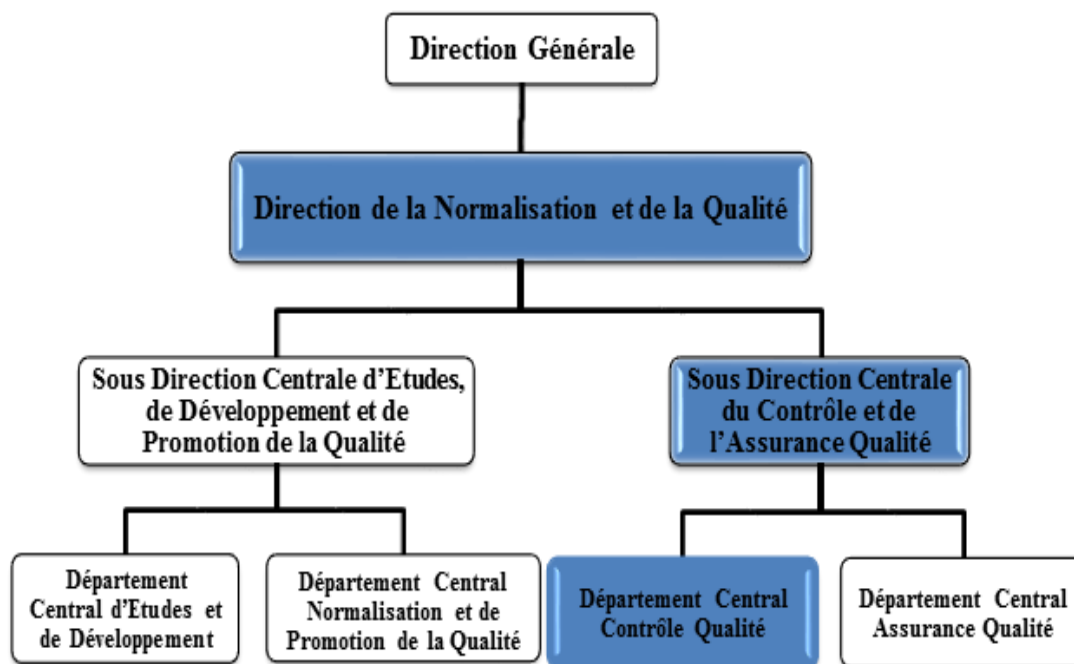
# **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME



## Organisation actuelle de l'EPIC Algérie Poste





## **ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **INTRODUCTION :**

Bonjour, je suis SLIMANI Maroua Amina, étudiante en deuxième année master en Entrepreneuriat et Management de Projets à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM, Koléa).

Je réalise une recherche sur l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises pour mon projet de fin d'étude. Merci beaucoup d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Avant de commencer, je tiens à vous assurer que toutes les informations que vous partagerez seront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

#### **Partie 01 : Profil des personnes interviewées et présentation de l'équipe :**

- Présenter votre parcours professionnel, incluant votre formation de base, votre activité actuelle et le nombre d'années d'expérience que vous avez dans ce domaine ?

#### **Partie 02 : Compréhension du système de management de la qualité**

- Pouvez-vous décrire brièvement le système de management de la qualité (SMQ) mis en place dans votre entreprise ?
- Quels sont l'importance et les principaux avantages que votre entreprise tire de la mise en place d'un système de management de la qualité ?
- Quels sont les défis ou obstacles que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre ou le maintien du système de management de la qualité dans votre entreprise ?

#### **Partie 03 : Impact du SMQ sur la performance de l'entreprise**

- Dans quelle mesure pensez-vous que le SMQ a contribué à améliorer la performance globale de votre entreprise ?
- Pouvez-vous partager des exemples concrets où le SMQ a eu un impact positif sur la qualité des produits ou services, la satisfaction client ou d'autres aspects de la performance ?
- Y a-t-il des indicateurs spécifiques que vous suivez pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité ?

#### **Partie 04 : Mesure de l'impact et amélioration continue**

- Comment mesurez-vous l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise ? Quels indicateurs utilisez-vous ?
- Comment les résultats de cette mesure sont-ils utilisés pour identifier les opportunités d'amélioration continue du SMQ ?
- Selon vous, quelles sont les prochaines étapes pour renforcer davantage l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise ?

#### **REMERCIEMENT :**

Je vous remercie sincèrement pour votre temps et vos précieuses contributions à cette recherche. Vos perspectives ont été extrêmement utiles.