

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales**  
**Département des sciences de gestion-LMD**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en**  
**Science de Gestion**

**Option : management des organisations**

**Thème**

**Les freins aux développements du système de  
management de la qualité aux seins des PME de la  
willaya de Bejaia**

**Réalisé par : Dirigé par :**

MOUHOUBI IDIR

Mr : MEZIANI MUSTAPHA

AKIF NACER

**Juin 2017**

## Remerciements

### **Au terme de ce travail**

**En premier lieu, nous remercions Dieu, notre créateur pour nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.**

**Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes plus vifs et sincères remerciements à toute personne qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.**

**En particulier :**

**A mon encadreur M. MEZIANI Mustapha pour sa disponibilité, son suivi et son assistance pour la concrétisation de ce travail.**

**A toute l'équipe de la bibliothèque d'Aboudaou et de TargaOuzamour (Biologie)**

**Je tiens aussi à remercier vivement tous les équipes de direction des deux entreprises : EPB et Sarl Gouraya Golf qui ont été d'une amabilité sans réserve, pour leurs accueils chaleureux qu'ils m'ont réservés pour leurs conseils et orientations**

**&**

**Spécialement**

**M. ZAIDI Adnane et M. BEKTACHE Abdelhamid le responsable du système management intégré de l'EBP.**

**M. AKIF Abdenour Directeur General au sein de Sarl Gouraya Golf**

**M. CHOUAL expert en qualité et accompagnons de la Sarl Gouraya golf à la mise en place de SMQ**

**M. GANA Bouelam et OUCHICHE Mourad les deux enseignants à l'université A. Mira**

**Et a tous les enseignants de la promotion Management des Organisation**

**Et à mes parents, ma famille et à tous mes amis.**

## Dédicace

**Je dédie ce travail à ceux qui m'ont donnés la vie et qui ont su mener ma  
barque au quai du savoir et de la vérité,..... monpère, ma mère,**

**A mes frères : Noria, Louhab, Mourad, Habib**

**A mes chères oncles : Madjid,Allaoua,Abdenour,Hacen**

**A ma tente :Douaia**

**A mes chères cousins et cousines :Dahdouh,Fayçal,Rafik,Riad, Daline, Anis,  
Ilyan, Lina, Rania**

**A mes chères neveu : Younes, Oualid, Aimad**

**A ma petite nièce : Ilyna**

**A toute la famille AKIF**

**A toutes mes amies :Idir, Yazid,Mouad, Yanis,Zoubir,Ghani, Siham**

**Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.**

**Nacer**

# **Dédicaces**

**Je dédie ce travail :**

**A mes parents qui ont veillés sur mon éducation, ma très chère maman pour sa tendresse, ses sacrifices et son amour. Mon très chère père, témoignage de ma reconnaissance pour son inestimable sacrifice et mon bien être.**

**A mon petit frère.**

**A mes grands parents.**

**Enfin, A tous ceux et toutes celles qui connaissent et aiment IDIR.**

## Liste de Figures

<b>Figure N° 01</b> : évolution des approches de la qualité.....	08
<b>Figure N° 02</b> : la roue Deming .....	10
<b>Figure N°03</b> : ANSP, la démarche qualité dans le service du personnes-guide pratique.....	18
<b>Figure N° 04</b> : interaction entre les normes .....	25
<b>Figure N° 05</b> : roue de Deming .....	30
<b>Figure N° 06</b> : démarche qualité .....	36
<b>Figure N° 07</b> : niveau scolaire .....	70
<b>Figure N° 08</b> : Catégorie Socioprofessionnelle.....	71
<b>Figure N° 09</b> : Système du management de la qualité .....	72
<b>Figure N° 10</b> : Disposition système management de la qualité .....	72
<b>Figure N° 11</b> : Accompagnement avant la mise en œuvre du SMQ.....	73
<b>Figure N° 12</b> : accueil SMQ .....	73
<b>Figure N° 13</b> : La motivation à la réalisation du SQM .....	74
<b>Figure N° 14</b> : Avis sur SMQ .....	75
<b>Figure N° 15</b> : la qualité du travaille après la mise en place du SMQ .....	75
<b>Figure N° 16</b> : Satisfaction clientèle .....	76
<b>Figure N°17</b> : L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche du SMQ.....	77
<b>Figure N° 18</b> : Partie intéressées par le SMQ .....	78
<b>Figure N° 19</b> : Connaissance norme ISO 9001 version 2015.....	79
<b>Figure N° 20</b> : Passage ISO 9001 version 2008 vers la version 2015.....	79
<b>Figure N° 21</b> : Satisfaction ISO 9001 version 2015 .....	80

<b>Figure N° 22</b> : L'évolution de l'entreprise après avoir obtenue la certification .....	81
<b>Figure N° 23</b> : Efficacité de la certification .....	82
<b>Figure N° 24</b> : Temps de la certification.....	82
<b>Figure N° 25</b> : Information sur la démarche d'amélioration continue .....	83
<b>Figure N° 26</b> : La démarche d'amélioration continue .....	84
<b>Figure N° 27</b> : Méthode d'amélioration continue .....	85
<b>Figure N° 28</b> : Objectifs pour mettre en place une démarche qualité .....	86
<b>Figure N° 29</b> : Difficultés durant la mise en place du SMQ .....	87
<b>Figure N° 30</b> : Contexte externe .....	88
<b>Figure N° 31</b> : Manque des moyens humains et matériels.....	88
<b>Figure N° 32</b> : Contraintes .....	89

## **La liste des Tableaux :**

<b>Tableau N° 01</b> : les différents organismes accréditeurs.....	22
<b>Tableau N° 02</b> : comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme iso 9001.....	39
<b>Tableau N° 03</b> : les différences entre les chapitres des deux normes ISO.....	40
<b>Tableau N° 04</b> : différence entre la terminologie des deux normes.....	41
<b>Tableau N° 05</b> : illustre les principes des deux normes ISO 9001.....	41
<b>Tableau N° 06</b> : correspondance des deux chapitres .....	42
<b>Tableau N° 07</b> :Présentation de Prima Viande.....	60
<b>Tableau N° 08</b> :présentation d'Alcoste.....	63

## Liste des abréviations

- ACQ : d'amélioration contenue de la qualité.
- AFNOR : Association Françaises de Normalisation.
- AQ : d'assurance qualité.
- CNQ : coûts de non qualité.
- CPN : Conférence de placement des navires.
- DC : Direction Capitainerie.
- DDD : Direction Domaine et Développement.
- DFC : Direction Finances et Comptabilité.
- DG : Direction Générale.
- DMA : Direction Manutention et Acconage.
- DR : Direction Remorquage.
- DRH : Direction Ressources Humaines.
- IANOR : L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'institut Algérie de normalisation.
- INPI : l'ancien institut national de la propriété industrielle.
- L'AFRCIQ : Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité.
- l'EBP : l'Entreprise Portuaire Bejaia.
- l'ENTP : Entreprise National des Travaux Publics.
- l'ISA : la Fédération Internationale des Associations Nationales de Normalisation des Nations Unies.
- L'ISO : l'Organisation Mondiale de la Normalisation.
- l'UNSCC : le Comité de Coordination de la Normalisation des Nations Unies.
- PAQ : Plan d'Action Qualité.
- PDCA : Planifier, développé, contrôlé, ajusté.
- PDG : Président Directeur Général.
- QC : Quality Control.
- RH : Ressources Humaines.
- SMQ : Système de Management de la Qualité.
- TQ : Total Quality.

## Sommaire

## Sommaire

**Introduction générale** .....1

### **Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, certification et la normalisation**

Section 1 : généralité sur la qualité .....5

Section 2 : démarche qualité .....16

Section3 : la certification et la nominalisation.....19

### **Chapitre II : le développement du système de management de la qualité selon la Norme ISO 9001 version 2015.**

Section 1 : système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.....27

Section 2 : le développement de la norme iso 9001 ; 2008 vers iso 9001 ; 2015.....38

Section3 :les freins aux développements du système de management de la qualité.....48

### **Chapitre III : analyse et traitement des données**

Section 1 : présentation des organismes .....54

Section 2 : la démarche méthodologique.....69

Section 3 : interprétation des résultats.....71

**Conclusion générale**..... 94

**Bibiographie** ..... 96

Annexe

# INTRODUCTION GENERALE

## INTRODUCTION GENERAL

---

Dans le contexte de la mondialisation des marchés et d'exigences accrues des consommateurs, la qualité est devenue un enjeu essentiel de la compétitivité des entreprises, ce qui impose à ces dernières une meilleure adaptation aux nouvelles exigences. La gestion de la qualité vient pour répondre au besoin des managers à faire bien et faire vite pour ne pas voir leurs clients se diriger vers leurs concurrents, selon Hamid Ouaret(2002) un double défi s'impose donc aux managers et leaders d'aujourd'hui à faire bien et faire vite. Cela n'est que possible par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientée vers la satisfaction des clients<sup>1</sup> ».

C'est dans cette perspective que la série de norme ISO 9000 parvient pour accompagner les entreprises dans leur chemin vers l'efficacité. Elle a séduit très rapidement les entreprises, cette série représente un véritable moyen pour faire reconnaître leurs qualités et donner confiance à leurs clients par un certificat attestant la maîtrise de la qualité.

Pour cela, le système de management de la qualité s'impose à toutes les entreprises désireuses de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeantes. Le SMQ est différent d'une entreprise à une autre, chaque entreprise peut en principe établir son propre système. Cependant, il est également possible en règle générale de s'inspirer des modèles tels que la série de norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative au SMQ, la version en vigueur de cette norme est ISO 9001 de 2015.

En Algérie, évoquer le concept qualité avant, se limite au rôle des pouvoirs publics dans l'exercice de contrôle de qualité des produits, comme l'ont déjà souligné Bahmed.L, Djebabra. M et Abbisi. A « l'entreprise algérienne n'a pas encore intégré convenablement, la norme dans son mode de fonctionnement encore moins la qualité comme exigence. Trois raisons s'expliquent cet état de fait : l'absence de compétitivité et de concurrence entre les produits, le faible intérêt accordé à la fonction qualité par le gestionnaire et enfin la faiblesse voire l'inexistence du contrôle au niveau de la production<sup>2</sup> ».

De ce fait, on assiste depuis quelques années à une prise de conscience de certains managers algériens qui ont compris que la qualité est la base de réussite de l'entreprise, et que la mise en place d'un SMQ permet de gérer d'une manière efficace la qualité et de garantir la satisfaction des clients.

---

<sup>1</sup> Ouaret.H « comment assurer la performance des entreprises en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 », édition ENAP, Alger, p13.

<sup>2</sup> Bahmed.L, Djebabra.M et Abbisi.A « dispositif et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie ; aspect important pour les entreprises algériennes », courrier du savoir, N°06 juin 2005, p104.

## INTRODUCTION GENERAL

---

Pour les entreprises algériennes, ont pour mission de fournir, continuellement aux consommations algériennes des produits de qualité, elles font appel à la certification pour améliorer la qualité, mais la certification n'est pas une fin en soit, il existe une après certification qui consiste en l'amélioration continue. Les entreprises algériennes ne prennent pas forcément en considération l'après certification, certains d'entre elles ont le souci de l'amélioration continue de leurs produit et service, et d'autre pour qui la certification n'est qu'une manière d'assurer le client, c'est pourquoi le choix de notre sujet d'étude porte sur les entreprises aux niveau de wilaya de Bejaia, afin d'appréhender plus ou moins les freins aux développement du système de management de la qualité.

Plusieurs études ont été réalisées aux niveaux de la wilaya de Bejaia pour appréhender l'apport ou l'impact et la mise en place du système de management de la qualité, à savoir les travaux du Docteur Meziani qui sont significatif pour appréhender l'influence du comportement au travail sur la performance de l'entreprise, et aussi les études de Patrick Maras qui est analysé comment améliorer l'efficacité du système de management de la qualité et les travaux des étudiants de fin d'étude en Master de l'Université de Batna sur la mise en place du système de management de la qualité ou ils ont traités les obstacles de sa mise en place.

Tout le long de ce qu'on a cité auparavant, l'importance aux freins de développement du système de management de qualité, qui est l'objet de notre thème. Pour cela, nous essayerons de répondre à la question principale qui est « quels sont les freins aux développements du système de management de la qualité dans la Wilaya de Bejaia ? ».

A partir de cette question principale découlent d'autres questions secondaires à savoir :

- Est-ce que le fait d'être certifié n'engendre pas des difficultés dans la mise en place d'un SMQ ?
- Qu'est-ce que l'entreprise a rencontré comme des difficultés dans la mise en place d'un SMQ ?
- Quelles sont les limites du SMQ ?

Ce sujet suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de reconnaître mieux la qualité et comprendre le système de management de la qualité et les difficultés qui empêchent les entreprises de la Wilaya de Bejaia de développer leurs systèmes de management de la qualité, afin d'aller dans le sens de l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

# INTRODUCTION GENERAL

---

Dans ce contexte, notre étude abordera l'hypothèse suivante :

- La certification selon la norme ISO9001 est synonyme de la réussite de l'implantation du SMQ.
- Toute démarche de certification est exposée à des difficultés dans la mise en place du SMQ ?

Pour notre travail de recherche plusieurs raisons ont contribué au choix de cette thématique de recherche, parmi lesquelles on cite :

- Il répond à une réelle problématique pour les entreprises ;
- L'intérêt de management de la qualité pour la satisfaction des clients ;
- Du fait, que nous assistons à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein d'une entreprise dénommée Gourayathon sis Oued-ghir.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se structure autour de trois chapitres :

Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent le cadre théorique, il se compose comme suit ;

Le premier chapitre « généralités sur les notions qualité, normalisation et certification », il est subdivisé en trois sections, la première section intitulée « généralité de la notion qualité », la deuxième intitulée « la démarche qualité », et la troisième intitulée « la certification et la normalisation ».

Le deuxième chapitre « le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 », il est subdivisé en trois sections structurées de manière suivante : le management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015, le développement de la norme ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, enfin les freins aux développements du système de management de la qualité.

Au final, le dernier chapitre de notre mémoire traite l'aspect pratique du thème, effectué au cours d'un stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia et un autre stage au niveau de l'entreprise de Gourayathon d'où nous assistons à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 et aussi une enquête au niveau des entreprises (PME) certifiées de la Wilaya de Bejaia, il se compose comme suit ;

# INTRODUCTION GENERAL

---

- Présentation des organismes selon les enquêtes effectuées
- La méthodologie de recherche et l'analyse des résultats

# Introduction du chapitre I

Dans le contexte économique et social très rude, les entreprises font toutes des efforts pour garantir leurs services et produits dans le marché.

De ce fait, il est apparu la notion de la qualité comme un outil indispensable de la réalisation d'avantage compétitif et d'obtenir la fidélité de la clientèle.

Tout d'abord, nous présentons le cadre conceptuel de la qualité et nous traitons dans la première section de ce chapitre les définitions relatives aux concepts de la qualité et son historique et ses enjeux et objectifs. Dans la deuxième section, nous traitons la démarche qualité et les outils de qualité et enfin dans le troisième chapitre, nous abordons les notions de la certification et de la normalisation.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## Section 1 : généralité sur la qualité

Pour bien entamer ce premier chapitre, qui porte sur les généralités relatives à la qualité, nous aborderons dans cette première section l'évolution de la notion qualité.

### 1-1 Historique de la qualité :

La qualité a été fondée sur la garantie des résultats<sup>1</sup>. Et ce n'est qu'à partir du début du vingtième siècle que cette notion a pris un autre tournant ou elle a été le sujet de nombreux travaux et recherche. Les plus grandes étapes marquant l'évolution et l'expansion de la qualité sont illustrées comme suit<sup>2</sup> :

#### 1-1-1 Origines et évolution de la qualité :

En 1924, la première initiative de construction d'un département d'assurance qualité a été prise par la direction technique des Bell téléphone laboratoires, dont l'objectif était d'optimiser la production tout en veillant à la satisfaction des consommateurs. Et cela en faisant appel à une équipe d'ingénieurs et de chercheurs dont faisaient partie DODGE, DEMING et SHEWHART, avec une participation temporaire de DEMING. Des noms qui sont restés célèbres dans le monde de la qualité.

DODGE et DEMING s'intéressaient aux problèmes de jugement de la qualité de produit finis, SHEWHART par contre consacra ses efforts au problème de l'interprétation des mesures de la qualité sur le processus de production.

L'impulsion de concept qualité a été donné par SHEWHART en 1931 à travers la publication de son ouvrage intitulé "economic control of quality of manufactured product " ce mouvement a été suivi par plusieurs événements qui ont marqué l'histoire de la qualité. Les séminaires donnés par SHEWHART à STANFORD 1942, la fondation de l'American society of quality control en 1948 et aussi. Les conférences données par E.DEMING devant le comité exécutif du keidanren à Tokyo 1950<sup>3</sup>.

L'influence de la théorie de Taylor sur les industries de l'époque « taylorisme » considère le contrôle de la qualité comme une opération relativement facile, indépendante des opérations de conception et de production. SHEWHART montra qu'au contraire les opérations réagissent en interaction et en complémentarité pour cette raison le contrôle traditionnel de la qualité ne pouvait pas améliorer cette dernière. Alors il créa une théorie permettant d'éliminer les défauts en recherchant leurs causes. Dès 1930, et grâce à ses méthodes, l'usine de Hawthorne avait fait des progrès considérables.

---

<sup>1</sup> GOGUE Jean-Marie, le management de la qualité, édition Economica, paris, 2001, P9.

<sup>2</sup> HADDADEN MEHDI ; « le rôle de management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise » ; l'obtention du diplôme de master en science de gestion ; 2015/2016 ; P2 ,3 et 4.

<sup>3</sup> Idem. P2 et 3

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

En 1936, DEMING invita SHEWHART a donné une série de conférences à la Graduat school du ministère de l'agriculture des Etats-Unis, où il enseignait les mathématiques. Le texte des ces conférences fut publié en 1939 sous le titre «Statistical methode from the view point of quality control ». Comme fruit de ces travaux théorique, ils fondèrent en 1947 d'une association nommée « Américain society for Quality Control » qui joua plus tard dans l'expansion du management de la qualité.

Par le souci d'aider l'industrie japonaise à se relever de ses ruines et à vaincre la mauvaise image de marque qui s'attachait à sa production, un groupe d'ingénieurs fondèrent en 1945 la « Japanese Union of Scientists and Engineers », dont Kaoru ISHIKAWA fut nommé secrétaire général. Cette organisation étudie les méthodes de contrôle statistique de la qualité et organisa des conférences en collaboration avec l'association japonaise des normes industrielles en 1945 et invita des experts américains notamment DEMING et JURAN. En mars 1950, la JUSE lance une revue intitulée « contrôle statistiques de la qualité », qui constitue un excellent moyen de diffusion des méthodes statistiques de la JUSE dans l'industrie japonaise. En octobre de la même année, la JUSE édite un livre d'après les notes qu'ISHIKAWA a pris au cours des conférences de DEMING, qui plus tard laisse ses droits d'auteur à la disposition de la JUSE. Le conseil d'administration décida alors de fonder un prix national en reconnaissance de ses services, et c'est dans ces conditions qu'apparaît en juin 1951 le «Deming prize », connu dans le monde entier comme le plus haut prix concernant le management de la qualité.

En juillet 1954 c'est le Dr JURAN qui a été invité pour donner des conférences sur la Quality Control (QC), et qui connurent un succès retentissant. Par la suite ISHIKAWA lance ces travaux sur la "Total Quality Control ". En 1956, Ishikawa pense alors à la formation des ouvriers et leurs donner la possibilité de participer au management, cette dernière devenu l'un des principes de management de la qualité actuellement.

En 1958, a lieu la première conférence nationale sur la normalisation au japon, conférence qui donne le jour à l'émergence de concept de qualité intégrée au processus. Mouvement suivi en 1962 par l'essor des cercles de qualité suivi par une revue mensuelle fut éditée à l'intention des agents de maîtrise et des ouvriers. Ce vaste mouvement de promotion c'est continué jusqu' au 1970 ou les cercles de QC japonais connaissent une crise de croissance (88000 cercles de qualité ont été construits) ce qui, permet d'expliquer en grande partie le succès mondial que l'industrie japonaise connaît maintenant.

## **1-1-2 : le développement et l'expansion internationale du concept et des pratiques de qualité :**

Grâce à des associations telles que L'AFRCIQ (association française pour le contrôle industriel de la qualité) en France et autres, que les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusés dans l'industrie occidentale. L'ISO (l'organisation mondiale de la normalisation) à son tour participe à cette information en publiant des normes au niveau international.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

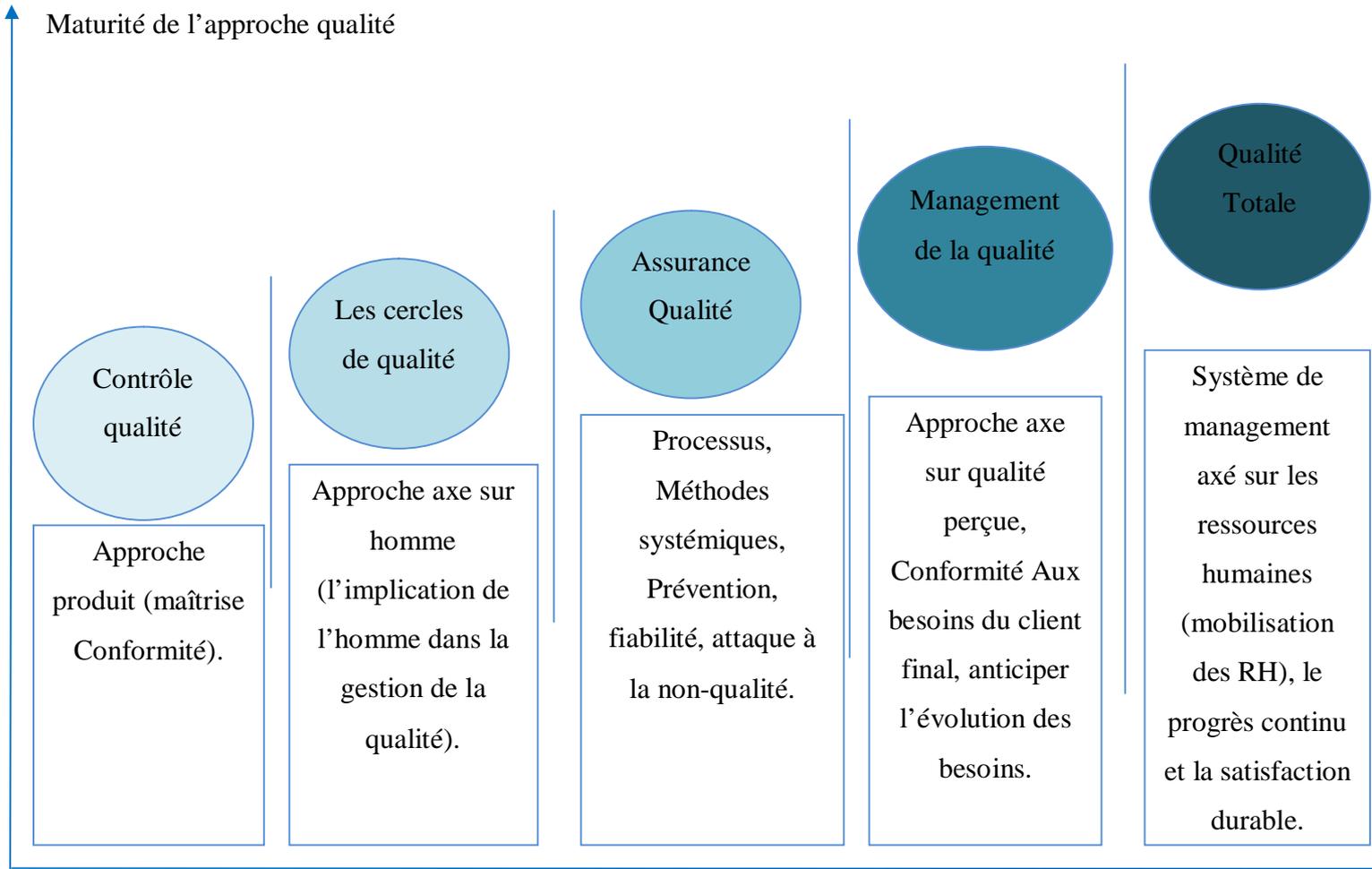
---

A partir de 1975, les produits japonais inondent les marchés, une qualité meilleure pour un prix moins, et comme l'offre est supérieure à la demande, pour vendre un produit il faut se battre sur tous les plans notamment sur la qualité, un domaine où la compétitivité est acharnée, car selon JURAN « le 20<sup>e</sup> siècle est le siècle de la qualité ». Pour cela, les firmes américaines ont fait appel aux meilleurs experts en qualité, notamment DEMING, ISHIKAWA et JURAN, et comme résultats, on voit se multiplier les départements d'assurance qualité (AQ), les programmes d'amélioration de la qualité et les cercles de qualité. En 1980, toutes les actions contribuées par DEMING au développement de la qualité ont été communiquées au grand public américain par des émissions télévisées, des cours et conférences aux PDG des grandes firmes américaines. Un livre intitulé « out of the crisis » il a été publié dans le même but, ainsi qu'une longue série de séminaires dans le pays Anglo-Saxons.

L'expansion mondiale de la qualité, gagne les pays en voie de développement. La qualité d'hier, domaine réservé aux spécialistes, devient progressivement l'affaire de tous. L'entreprise passe du contrôle de la qualité à sa perception, au travers de l'assurance qualité et depuis les années 80, de la qualité totale(TQ). Le rapide panorama historique que nous venons de présenter nous est apparu comme un préambule essentiel pour décrire et expliquer l'évolution de la notion qualité, essayant de résumer cela par une représentation graphique pour mieux appréhender cette évolution :

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

**Figure 01** : évolution des approches de la qualité



**Source** : Inspiré de Jean marie GOGUE, traité de la qualité, Edition Economica, paris, 2000, p02 et 03.

## 1-2- Les pionniers du courant de la qualité

Nombreux sont les auteurs, notamment américains, qui avaient contribué à la démarche qualité. Ces auteurs, d'après GOGUE Jean marie<sup>4</sup> sont : Walter Shewart, Edward Deming, Arnauld Veigenbaum, Karou Ishikawa et Crosby. Chaque auteur se distingue par son apport et par la vision qu'il développe sur la gestion de la qualité. Leurs travaux ont jeté les bases de gestion de la qualité et ressentent un caractère cumulatif dans le sens où chaque auteur prend en considération la contribution de son prédécesseur pour l'enrichir. Ainsi, on est passé du contrôle de la qualité à la gestion de la qualité qui concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ggue Jean Marie, les six samourais de la qualité, édition Economica, 1990

<sup>5</sup> Meziani Mustapha « la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », janvier 2001, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## **1-2-1 Walter A. Shewart(1891-1967) :**

C'est le chercheur aux laboratoires Bell, il publiera deux ouvrages important (Economie Control of Quality of Manufactured Product en 1931) et surtout l'autre ouvrage plus important que le premier est (Statistical Methode from the Viewpoint of Quality Control en 1939) qui marqueront les penseurs qui le suivront. Le but principal est de comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces derniers sont trop grandes le client ne sera pas satisfait alors il faut donc chercher les causes de ses variations et les juguler. Il est ainsi amené à effectuer une description complète de toutes les phases de ce qu'on appel aujourd'hui la gestion de la qualité.

## **1-2-2 William Edward Deming (1900-1993) :**

Il est le disciple de Shewart dont il a adopté les méthodes qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les produits tombent dans les limites des variations acceptées. Son ouvrage le plus connu « out of the Crisis » qui a été publié en 1982. En réalité il est plus connu que son maître de l'impact que ses conférences ont eu sur le redressement économique du Japon après la seconde guerre mondiale. Il a été invité par la Japanese of Scientists and Engineers qui a développé ses idées sur la philosophie de gestion la plus appropriée pour connaître le succès, il insiste sur les analyses des données tout en s'appuyant sur un système de connaissance faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il mit l'accent sur la propriété à donner au client et repoussant la méthode gestion autoritaire du taylorisme. Malgré ses influences sur le Japon, il faut attendre les années 80 pour que l'USA le reconnaisse pleinement. Le concept de la roue de W.E.Deming : maîtriser et améliorer la qualité en 4 temps : planifier(Plan), faire (DO), mesurer(Check), corriger(Act) puis repartir sur un nouveau cycle PDCA<sup>6</sup>.

Il a traduit la notion de qualité au Japon dans les années 50 dans le but d'aider les entreprises dans la voie de la qualité, il a proposé la démarche suivante :

- Améliorer le produit ou le service afin de rester toujours compétitif quoi qu'il arrive,
- Utiliser les méthodes modernes du travail,
- Éliminer la crainte et la peur,
- Susciter et créer une satisfaction, une fierté dans le travail,
- Créer une organisation en harmonie avec la politique qualité dans l'entreprise.

Pour aller plus dans le détail de notre préoccupation, si on peut affirmer sans que le Japon est la partie de la qualité (total), du moins dans sa pratique, néanmoins on fourmillera que le maître penseur et diffuseur de cette conception révolutionnaire n'en est pas en moins

---

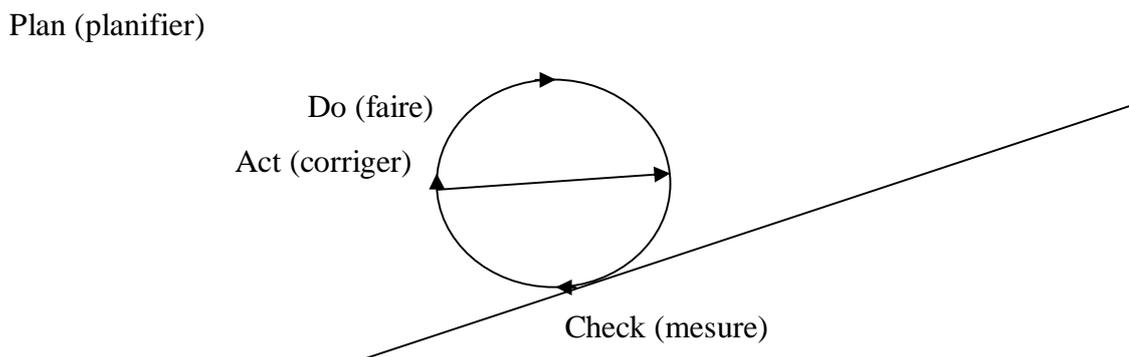
<sup>6</sup> Roue PDCA de Deming, source : Delcourt Ch. Et al (2001).

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

américain, à savoir le célèbre professeur William Edward Deming<sup>7</sup>. L'un des principes de base de qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est prendre en compte le dysfonctionnement le plus en amont possible. Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'action corrective et préventive, appelé « roue Deming ».

**Figure 02** : la roue Deming



Source : roue PDCA de Deming, source ; Delourt CH. Et al (2001C).

Ce cycle représenté dans la roue de Deming est nommé modèle PDCA afin de désigner les quartes temps suivants :

- « Plan » « planifier » définir les objectifs à atteindre.
- « do » « mettre en place » : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives.
- « check » « contrôle » : vérifier l'attente des objectifs fixés.
- « act » « agir » : prendre des mesures préventives.

## 1-2-3 Arnauld V.Feigenbaum :

Il fut le premier qui a utilisé l'expression du « contrôle de la qualité total » dans son ouvrage qui a été publié en 1951 (Total Quality Control). Ensuite, il a développé le « total quality management » pour désigner un système qui englobe des efforts à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise et dans le but d'améliorer et de maintenir la qualité des produits qui satisfont les clients. Il a développé aussi la notion de « l'usine cachée » pour désigner l'usine fictive ou improductive (par exemple réparation des pièces défectueuses).

---

<sup>7</sup> M.Merabat : Les maîtrises de la qualité, la lettre des cercles de qualité, 2<sup>d</sup> édition par l'ENOR, Alger, n°26, 1990

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## 1-2-4 Karou Ishikawa ;

Son apport à la démarche qualité consiste principalement en la construction du « diagramme d'Ishikawa » et « les cercles de qualité » qui sont deux outils qualité très utilisés pour l'amélioration continue de la qualité. Karou considère la qualité comme un effort d'éducation et de formation qui modifient les comportements de tous les membres de l'entreprise<sup>8</sup>.

## 1-2-5 Crosby :

L'enseignement de Crosby en matière de gestion de la qualité concerne ;

- La définition de la qualité comme étant une conformité des produits à des exigences préétablie.
- Le développement de la grille de maturité du management qui est une grille d'autoévaluation et d'autocontrôle.
- L'élaboration d'un programme en quatorze points dans lequel il insiste sur l'engagement de la direction pour la qualité, l'amélioration de la qualité, la mesure de la qualité et les actions correctives. Le but est d'atteindre le « zéro défaut » .

## 1-3 Quelques définitions de la qualité :

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toutes les entreprises qui proposent des biens ou des services sur le marché. La qualité d'un produit couvre la performance mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises par ce que c'est un critère essentiel de choix pour les clients.

- L'organisation internationale de standardisation définit la qualité comme « l'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites<sup>9</sup> ». bien souvent le terme « qualité » est interprété de manière très diverse. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui est signifié que le client est satisfait de la marchandise et les services offert. Pour lui la qualité est synonyme de satisfaction. Pour entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.
- C.Maria : « la qualité, c'est une démarche nouvelle d'organisation, un outil de management, fondé sur la participation, la mobilisation et l'adhésion des hommes par

---

<sup>8</sup> ibid.

<sup>9</sup> International organisation for standardisation iso

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

la responsabilité de tous et l'initiative permanente, individuelle ou collective, au service de la satisfaction des clients<sup>10</sup> ».

- La qualité est « ensembles des caractéristiques d'une entité (processus, produit ou organisme) qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites<sup>11</sup> ».

De ce fait il ya la qualité attendue par le client constitué autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieur du produit ou de service, et la qualité voulue par l'entreprise sous forme de critères explicites à partir desquels il est possible d'apprécier la conformité de la qualité délivrée, et aussi la qualité délivrée c'est celle que reçoit réellement le client, enfin la qualité perçue c'est celle qu'expriment le client.

## 1-4 Les caractéristiques de la qualité :

Les caractéristiques de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé. Et comme, la qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définition, elle peut être caractérisé par ;

- Le respect du cahier des charges<sup>12</sup> : le produit ou le service correspond bien à ce qui a été écrits ;
- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Le besoin pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi.
- La satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y'a défaut (de conception de réalisation, ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

## 1-5 La qualité diffère aussi d'une partie à l'autre car on distingue entre :

La qualité entre producteur et consommateur (utilisateur) On distingue entre :

---

<sup>10</sup> Christian Marria « la qualité des produits industriels » Borda, Paris, 1991.

<sup>11</sup> Iso 8402-1994

<sup>12</sup> Le cahier de charges est un document essentiel à la réalisation d'un projet. Il décrit pressément les besoins auxquels les intervenants doivent répondre : objectifs, cible, concurrence, délais.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## **1-5-1 la qualité recherchée par le consommateur (approche consommateur)**

« Le consommateur est un roi », de cela on dira qu'un produit est de qualité s'il est en conformité avec les attentes des clients correspondants à se produit.

Par exemple, l'approche japonaise d'être à l'écoute du client, d'être attentif à ses remarques ou suggestions même si elles sont plus ou moins bien formulées, a prouvé le bien-fondé économique de la place du client et accepter d'être critiqué sur son produit. Comme l'éclaire la citation « c'est une grosse erreur que de penser les produits de bonne qualité sont uniquement ceux qui sont les plus luxueux ». <sup>13</sup>

## **1-5-2 la qualité pour le producteur (approche producteur)**

Pour le producteur, la qualité peut-être cerné par les éléments suivants :

- ✓ le respect du cahier des charges ;
- ✓ le maintien de la conformité ;
- ✓ la satisfaction implicite ;
- ✓ la satisfaction économique ;

## **1-6 les enjeux de la qualité :**

Comme nous l'avons vu, la qualité est devenue un facteur fondamental dont l'entreprise ne peut ignorer l'importance, car pour assurer sa pérennité par le biais de la qualité c'est faire face à divers enjeux, on cite : <sup>14</sup>

### **1-6-1 l'enjeu économique :**

Les études menées au cours des dernières années, font apparaître des coûts de la "non qualité" très importants. Par ailleurs, les analyses spécifiques effectuées par des experts qualifiés amènent à constater que ces mêmes coûts atteignent des parts importantes du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Encore ces coûts ne prennent plus souvent en compte que les coûts traditionnels de la non qualité (reprises et rebuts de fabrications, retours de produits sous garantie), et pratiquement jamais les coûts cachés liés à des erreurs administratives, des pertes de temps et retard, l'ensemble de ces dysfonctionnements grève de façon très importante, la compétitivité de l'entreprise. Derrière toute amélioration en ce domaine se profile donc un enjeu économique important.

---

<sup>13</sup> GOGUE Jean-Marie, traité de la qualité, éd economica, paris, 2000, P13.

<sup>14</sup> HADDADEN MEHDI ; <<le rôle de management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise>> ; l'obtention du diplôme de master en science de gestion ; 2015 \ 2016 ; p7.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

Selon la norme [AFNOR X50\_126] les coûts de non qualité se regroupent en deux catégories

- **LES CNQ INTERNES (CNQi) :** ils désignent toutes les dépenses résultat du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit se trouve chez le client.
- **LES CNQ EXTERNES (CNQe) :** Ce sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécialisations. En revanche, Ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise c.-à-d. chez le client. La en parle des frais liée aux retarde de livraison, remises, réclamations ...etc.

$$\text{CNQ} = \text{CNQi} + \text{CNQe}$$

## 1-6-2 l'enjeu humain :

L'aspect économique, certes fondamental, ne doit pas être le seul à être pris en compte pour relancer la compétitivité par l'amélioration de la qualité. Bien souvent, les membres de l'entreprise sont tous disposés à proposer des solutions à l'anomalie existante et à participer à leur mise en application.

Il existe dans toutes entreprises une source riche de propositions et de créativité à tous niveau, souvent méconnue et ignorée ; source de progrès pour l'entreprise et pour son personnel l'enjeu humain est donc aussi un aspect important de l'amélioration de la qualité.

## 1-6-3 l'enjeu commercial :

A ces deux premiers s'ajoute un troisième, qui est l'enjeu commercial. Un produit, un service de qualité fidélise la clientèle, donc il se vend mieux. En conséquence, il résiste mieux à la concurrence et permet alors d'assurer la croissance de l'entreprise par l'investissement amenant à de nouveaux progrès.

Cet argument est corroboré par l'éclosion du mot qualité dans la publicité, phénomène qui tend à prouver que le concept est particulièrement porteur.

## 1-7 les objectifs de la qualité :

Il existe plusieurs objectifs liés à la qualité. Ces derniers sont regroupés en trois (03) objectifs importants on cite :<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> HADDADEN MEHDI ; <<le rôle de management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise>> ; l'obtention du diplôme de master en science de gestion ; 2015/2016 ; p7.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## **1-7-1 la satisfaction et la fidélisation des clients :**

La qualité du produit et le service associé à ce produit sont très importants pour satisfaire puis fidéliser le client. Commercialement c'est "Beaucoup plus cher d'acquérir nouveau client que d'en conserver un ancien ", pour cela l'entreprise doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance de celle-ci, contractuelles en matière de qualité, prix et délais.

## **1-7-2 l'amélioration des performances économiques :**

La fidélité des clients et la réputation de la qualité est un facteur essentiel de rentabilité, et de compétitivité, tout en réduisant les coûts de non- qualité, et évitant les dysfonctionnements.une meilleure qualité permet de pénétrer des nouvelles parts de marchés ce qui va augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.

## **1-7-3 la mobilisation du personnel :**

Toute entreprise a des obligations en vers son personnel. La qualité permet de faire participer le tout, c'est à dire provoquer une dynamique interne au profit de tous il est en particulier établi que la satisfaction du personnel sont étroitement liés, pour la réussite de l'entreprise.

Au travers de cette première section relative à l'historique et à l'évolution de la notion de qualité au sein de l'entreprise, nous avons souhaité mettre en évidence cette évolution qui apparaît comme le fruit de deux déterminants principaux. D'une part, les transformations de contexte socio-économique aux quelles les entreprise ont dû s'adaptées, et d'autre part, l'émergence successive de travaux scientifiques et de pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs.

Par la seconde section nous allons traiter la démarche qualité. A ce stade, nous avons vu c'est quoi la qualité envisagée comme un résultat au travers des caractéristiques du produit ou service perçues par un client. Il s'agit également de dépasser la problématique des contrôles qualité.

La qualité est appréciée du point de vue de la démarche de management qui conduit à un résultat. En d'autres termes, on s'interroge sur les caractéristiques d'une organisation qui permettent d'obtenir la qualité.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## Section 2 : démarche qualité

Dans cette section on va aborder les notions de la démarche qualité

### 2-1 Définition de la démarche qualité :

La définition de la démarche qualité est très complexe ce qui explique le manque de définition normalisées, cette notion a trop de variantes pour cela nous proposons quelques essais.

La démarche qualité selon Eric SUTTER est « l'ensemble des actions que mit en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre ces objectifs<sup>16</sup> ».

Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration contenue, elle désigne aussi une dynamique de progression. Elle touche, donc la culture et les valeurs de l'organisme son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement, ces ressources humaines et financières.

### 2-2 Les étapes de la démarche qualité :

Afin de réussir la mise en place de la démarche qualité, il est fondamentale de suivre un processus basé sur des phases progressives et contenues, cela nécessite du temps et des moyens, la démarche qualité représente un certain nombre d'étapes que les entreprises doivent respecter. Nous allons essayer de présenter les étapes sachant qu'il n'existe pas une démarche type;

#### 2-2-1 Réalisation de l'état des lieux :

Cette étape consiste à faire un bilan général sur l'organisation, par les outils suivants ;

- Etudes des opinions internes ;
- Auto diagnostique qualité (audit blanc) ;
- Enquête de satisfaction client ;
- Evaluation des couts qualité ;

#### 2-2-2 Lancement de démarche qualité :

Il s'agit de planifier et d'élaborer un plan d'action pour la démarche qualité et opérer un changement au sein de l'organisation, ce plan d'action s'accompagne de prévision. Cette action doit s'initier avec un engagement de la direction (la qualité résulte d'une décision stratégique) et cela se concrétise par ;

---

<sup>16</sup> Haddaden Mehdi « le rôle du management de la qualité dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise cas ; étude comparative entre trois entreprise algériennes » promotions 2015/2016, p 11.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

- La création d'une structure qualité pour fonction de concevoir, organiser, gérer, sensibiliser et piloter les actions qualité au sein de l'entreprise.
- Définition de la politique qualité, défini par la norme ISO comme, « orientation et intention générale d'un organisme relative à la qualité telle qu'elles sont officiellement formulées par la direction<sup>17</sup> ».
- Utilisation des outils de qualité (benchmarking et le brainstorming).

## **2-2-3 Mise en œuvre de la démarche et amélioration de la qualité :**

Cette étape est fondamentale, il s'agit de mettre en œuvre la dynamique d'amélioration de la qualité afin d'améliorer la qualité interne et externe de l'entreprise, des éléments importants doivent être pris en compte ;

- Formation du personnel ;
- Le benchmarking ;

## **2-2-4 Le pilotage de la démarche :**

Le but de cette étape est d'observer les effets du changement comme on l'a avancé précédemment, étudier les résultats enregistrés et de chercher des moyens afin de demeurer sur la logique d'amélioration contenue, et cela par ;

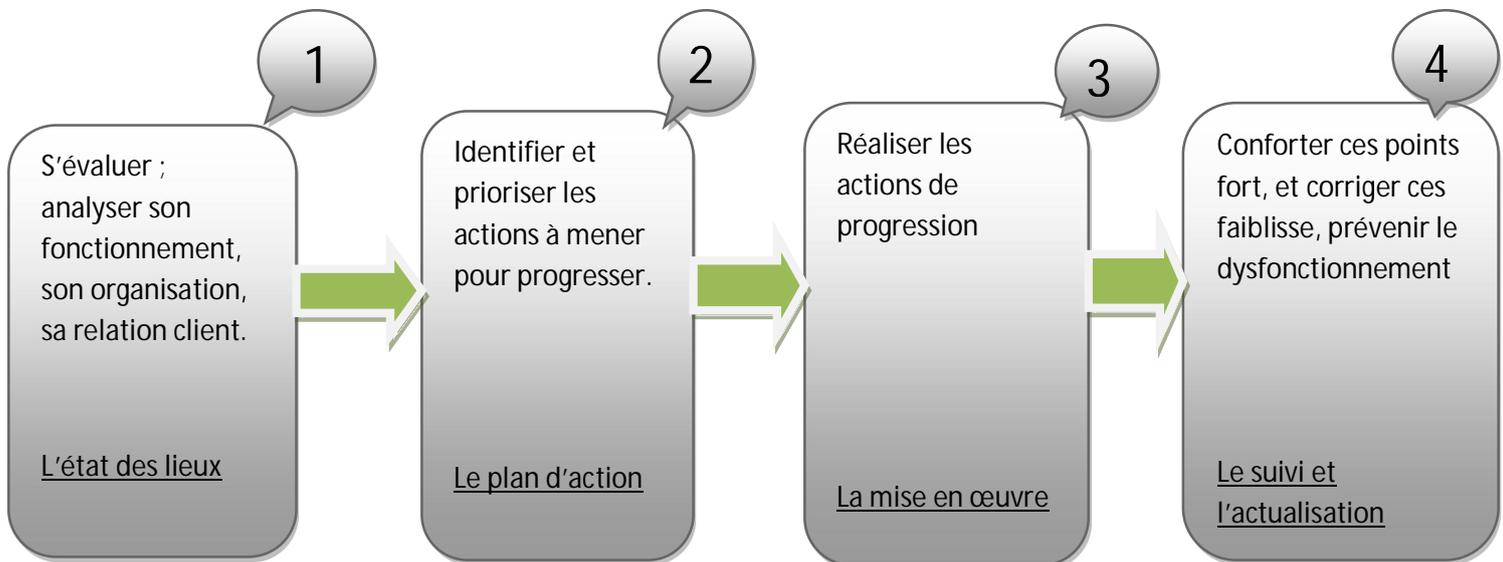
- Suivi du lancement de la démarche ;
- Tableau de bord qualité ;
- La communication interne ;
- La valorisation des processus.

En résumé, la démarche qualité mise en place doit répondre à une méthodologie qui débute par des états des lieux, puis lancement sous plan d'action, ensuite une mise en œuvre de l'amélioration contenue, enfin un suivi et pilotage.

---

<sup>17</sup> AFNOR, système de management et audit, édition AFNOR, Paris, 2003, p 22.

**Figure 03** : ANSP, la démarche qualité dans le service du personnes-guide pratique



Source ; ANSP, la démarche qualité dans le service du personnes-guide pratique, ANSP, Paris, p08.

## 2-3 Les enjeux de démarche qualité :

La démarche qualité s'inscrit dans une perspective d'amélioration des pratiques managériales afin d'atteindre des objectifs. Pour cela, divers enjeux dont l'entreprise doit faire face, parmi ces enjeux on cite ;

### 2-3-1 Les enjeux économiques :

- La compétitivité par la diminution des prix de revient et des non-qualités.
- L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise ;
- La capture de nouveau marché ;

### 2-3-2 Les enjeux technologiques :

- Maîtrise des processus de production de plus en plus complexe ;
- Protection accrue de savoir faire ;
- Transfert technologique client via fournisseurs ;

### 2-3-3 Les enjeux juridiques :

- Obligation de moyen / obligation de résultat ;
- Responsabilité du respect de la conformité du produit à son paramètre d'utilisation.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## **2-3-4 Les enjeux sociaux :**

- Responsabilité social ;
- Communication ;
- Motivations des employés.

## **2-4 Les apports de démarche qualité :**

On peut citer ces apports comme suite :

- L'amélioration contenue dans la satisfaction du client et leurs fidélités ;
- Capitalisation du savoir faire au sein de l'organisme ;
- Structuration et amélioration de fonction de l'organisme ;
- Professionnalisation et fédération des équipes ;
- Optimisation des ressources humaines, financières et matérielles ;

## **Section3 : la certification et la normalisation**

Dans cette nous allons aborder la notion certification et normalisation

### **3-1- Définition d'ISO**

L'ISO est née de l'union de deux organisations l'ISA( la fédération international des associations nationales de normalisation des nations unies), et l'UNSCC( le comité de coordination de la normalisation des nations unies), lors de la conférence des organisations national qui s'est tenue a l'institut des ingénieurs civils à Londres, du 14 /11/1946, mais elle a été crée officiellement le 23/02/1947 dont le secrétariat centrale, se situe a Genève en Suisse qui assure la coordination d'ensemble.

L'ISO est une organisation non gouvernemental, ces membres ne sont pas comme dans le système des nations, des délégations des gouvernements nationaux. Elle occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs publics et privées. Elle a pour mission de favorisé le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre nations, les échanges de bien et de service et de développer la coopération dans les domaines : intellectuels, scientifique technique et économique.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la norme international.

## **3-2 la Normalisation**

### **3-2-1 Définition la Norme :**

Est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné <sup>18</sup> ».

Permet de simplifier et clarifier les relations entre entreprise : d'une part, de développer les marchés en harmonisant les pratiques et en réduisant les obstacles techniques aux échanges et, d'autre part, de clarifier les transactions, notamment par une meilleure définition des besoins.

La normalisation a pour objectif de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux, concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée, dans la relation entre des partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

L'ISO dispose d'une collectionne de plus de 15035 normes international, les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 sur le système de management ont marqué l'élargissement de la sphère d'activité de l'ISO aux public de management et de l'organisation. Elles comptent parmi les normes les plus connus que l'ISO n'ait jamais publié et sont mise en œuvre par quelques 760 900 organismes dans 154 pays.

### **3-2-2- Les objectifs de la normalisation :**

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

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- faire des économies ;
- Fournir des données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industriels et commerciales ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et personnes ;

### **3-2-3 Les avantages de la normalisation :**

La normalisation apporte beaucoup d'avantages pour le consommateur, pour les producteurs et pour l'économie. Cependant, elle peut avoir un inconvénient majeur.

---

<sup>18</sup> Giard. V « la normalisation technique », revue Française de gestion, n°147, 2003. p. 42.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

Parmi les avantages, on peut citer ce qui suit :

a. **Pour le consommateur :**

- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit ;
- Bénéficier de la garantie de la qualité, de régularité, de sécurité ;

b. **Pour le producteur :**

- Produire selon des programmes prédéfinis reconnus ;
- Réduire les couts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts ;
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit.

c. **Pour l'économie :**

- Economiser les efforts et les ressources ;
- Améliorer la qualité de vie du contribuable ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international ;
- Faire face à la concurrence déloyale ;

L'inconvénient majeur résultant de la normalisation est que les normes peuvent être des barrières à la diffusion des produits étrangers dans les pays bardés de norme et de règlement spécifiques.

## 3-2-4 La famille ISO 9000 :

ISO 9000 est une famille de norme publiée pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Des normes s'appliquent aussi bien à la fabrication et à la distribution.

Les normes ISO 9000 ont été originellement écrites en 1987 par le comité technique, applicables à tout secteur économique. Elles sont comme objet de standardiser les différents modèles d'assurance de la qualité existants.

En 1994, ces normes ont été révisées afin de mieux satisfaire les besoins des utilisateurs. Ainsi ISO 9000 version 2000 faisant partie de la famille ISO9000 et porte essentiellement sur le processus permettant de réaliser un service ou un produit, alors que la norme ISO 9001 : 1994 été essentiellement centrée sur le produit lui-même.

Voici une représentation synthétique des différentes normes de la famille ISO 9000<sup>19</sup> ;

---

<sup>19</sup> Jebsen.P.B « guide d'interprétation des normes ISO 9000 », ANFOR, 2000, p18.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

- ISO 9000 : « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaires ». la norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et définit la terminologie.
- ISO 9001 : « système de management de la qualité-exigences ». la norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles, de certification. Il s'agit aussi d'un ensemble d'obligation que l'entreprise doit suivre.
- ISO 9004 : « système de management de la qualité-lignes directrices pour l'amélioration des performances », cette norme prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuel, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.
- ISO 19011 : « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou du management environnemental ».

Les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 ne forment plus qu'une seule norme révisée.

## 3-2-5 Les organismes accréditeurs :

Les organismes accréditeurs diffèrent des organismes qui élaborent les normes, car les premiers ne les élaborent pas, mais font le suivi et valident que les entreprises les appliquent conformément aux normes.

Ces organismes sont dispersés autour du monde, leurs nombres est arrivé presque à 500 organisme.

Le tableau suivant récapitule les organismes accréditeurs les plus importants selon leurs pays d'origine.

**Tableau 01** : les différents organismes accréditeurs

Pays	Organisme	Pays	Organisme	Pays	Organisme
France	AFAQ	Holland	REMA	Portugal	IPO
Allemagne	DQS	Norvège	NCS	Suède	SIS
Angleterre	BSI6-QA LLOYDS	Italie	CSQ	Suisse	SOS
Autriche	OQS	Irlande	NSAI	Singapour	PSB
Belgique	AIB IMCOTTOI	Grèce	ELOT	Australie	QSA

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

Danemark	DS	Finlande	SFS	Slovénie	SIQ
Espagne	AENOR	Canada	QMI	Corée	KEFQ
Algérie	Algérac				

Source ; www. Organisme de normalisation.com

## 3-2-6 La normalisation en Algérie :

L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'institut Algérie de normalisation (IANOR), l'ancien institut national de la propriété industrielle (INPI), créé en 1973 et qui est membre de l'organisation internationale de l'ISO.

Cet institut exerce les missions suivantes ;

- La mise en œuvre de normalisation nationale ;
- Promotion des travaux ;
- Centralisation, coordination des travaux de normalisation
- Certification ;
- Elaboration, publication, diffusion des normes en Algérie

## 3-3 La certification

La certification est « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiques sans une norme ou référentiel<sup>20</sup> ». En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans, un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait en sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes de qualité de l'entreprise, à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO<sup>21</sup>.

Selon AFNOR, « la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des

<sup>20</sup> Canard Fredrick, « management de la qualité », lextenso édition, paris. P110

<sup>21</sup>

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

exigences spécifiques dans un référentiel<sup>22</sup> ». Elle s'applique à toutes les espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle.

Le référentiel ISO 9000 pour la certification comporte trois niveaux :

1. **La norme ISO 9000-2008** : système de management de qualité « principes vocabulaire » cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000, ainsi que les huit principes de management de la qualité. L'ISO 9000 est applicable à<sup>23</sup> :
  - Tous les organismes qui cherchent la progression par la mise en oeuvre d'un système de management de la qualité.
  - Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
  - A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle du vocabulaire utilisées dans le domaine du management de la qualité (fournisseurs, clients, autorités réglementaire) ;
  - A ceux qui évaluent ou audient le système de management de la qualité en termes de conformités aux exigences de l'ISO 9001 soit interne ou à l'extérieur de l'organisme (auditeurs, autorités réglementaire).
  - Aux personnes qui donnent des conseils ou fournisseurs une formation sur le système de management de la qualité qui lui convient ;
  - A ceux qui élaborent des normes apparentées ;
2. **la norme ISO 9001-2008** : le système de management de la qualité 'exigences', cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité en d'une certification. Elle remplace l'ISO 9001 : 1994, l'ISO 9002 : 1994, l'ISO 9003 : 1994, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que de celle de l'ISO 9001 :2000.

Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire les exigences des clients.

ISO 9001 donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de

---

<sup>22</sup> <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification>, le 06/03/2017.

<sup>23</sup> Norme ISO9000 : 2000, op cit, p1.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

management de la qualité ainsi la mise en œuvre permet d'accroître la satisfaction des clients<sup>24</sup>.

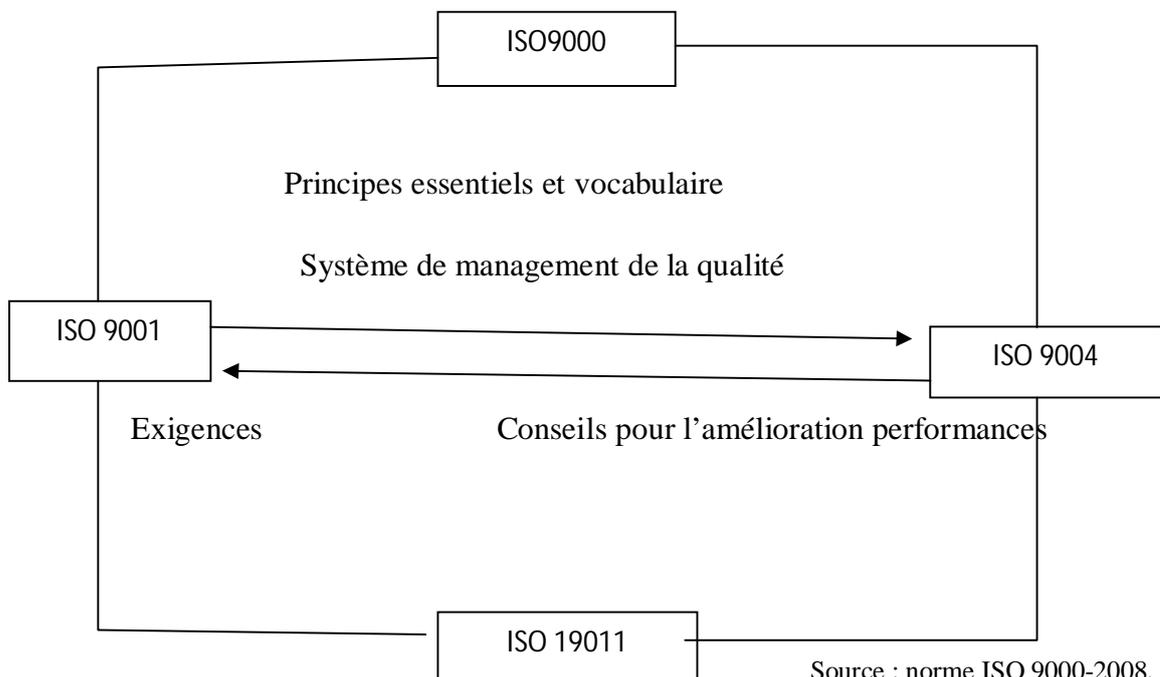
L'ISO correspond à un sous ensemble de l'ISO 9004, car elle couvre les activités ayant un impact sur la qualité finale du produit et vise la satisfaction entière du client.

3. **la norme ISO 9004-2008** : système de management de la qualité "conseils pour l'amélioration des performances" représente un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées.

L'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1-1994 : qui a été révisé du point de vue technique, le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Il prend en considération toutes les activités de l'entreprise visant la satisfaction de toutes les parties (actionnaires, fournisseurs, clients, personnel).

L'ISO 9004 et l'ISO 9001 constituent un couple de normes relatives au management de la qualité<sup>25</sup>.

**Figure 04:** interaction entre les normes



Cette figure explique l'interaction qu'il y a entre les normes ISO 9000 qui est les principes essentiels et vocabulaire et ISO 9001 qui parle sur les exigences, et aussi ISO 9004

<sup>24</sup> Norme ISO900 : système de management de la qualité-exigences, 3eme éditions, suisse, decembre2000.

<sup>25</sup> Norme ISO 9004, système de management de la qualité- conciens pour l'amélioration des performances, Suisse, 2000.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

qui porte sur les conseils pour l'amélioration performances, la norme ISO 19011 qui traite les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou du management environnemental.

# Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, la certification et normalisation

---

## **Conclusion**

Dans ce premier chapitre, dans le quel nous avons cité, premièrement, les points essentielles pour la compréhension globale du concept qualité et la certification et aussi la normalisation. Ainsi, nous pouvons conclure que la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et le succès d'une démarche qualité dépend de chacun.

La démarche de certification s'inscrit logiquement dans le projet global de l'entreprise dont les axes stratégiques sont la maîtrise de la qualité et l'innovation, vu la dynamique de l'environnement des entreprises qui devient de plus en plus dynamique et libérale, qui sont obligées de se soumettre à des conditions imposées par la mondialisation et la libéralisation du commerce international. Donc, l'obtention d'une certification selon le référentiel ISO 9001 permet à l'entreprise de travailler selon un standard international.

# Introduction Chapitre II

Après avoir étudié la notion qualité, nous allons dans ce chapitre présenter le système de management de la qualité et sa mise en place et aussi les freins qui empêchent le système de management de la qualité de se développer.

La mise en œuvre du SMQ est avant tout outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. L'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de ses circuits d'informations et la mobilisation du personnel autour de ce projet sont les principaux atouts de cette mise en œuvre. Après la mise en œuvre du SMQ des obstacles empêchent le système de murir et de survivre à l'entreprise.

C'est pour cela dans ce deuxième chapitre nous présenterons la démarche de la mise en place du SMQ et aussi les difficultés rencontrées après la mise en œuvre du SMQ.

## **Section 1 : système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.**

Nous traitons au travers de cette section, une définition du système de management de la qualité, ensuite les sept principes et les principales composantes du management de la qualité et au final les exigences du système de management de la qualité.

### **1-1 Définition du Système de Management de la Qualité**

Le système de management de la qualité a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management. Nous allons essayer de donner quelques définitions ;

-selon Dorbes.h en 2005 le système de management de la qualité est ;

« L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité<sup>1</sup> ».

-selon la norme ISO 9001 ;

« Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances<sup>2</sup> ».

D'après ces deux définitions, nous constatons que le SMQ est relatif à une certaine démarche établie dans l'entreprise pour construire le cœur de la politique qualité sur le terrain.

### **1-2 domaine d'application du système management de la qualité**

L'organisme doit l'applicabilité du système de management la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établie ce domaine d'application, il doit prendre en compte<sup>3</sup> ;

a) Les enjeux externes et internes auxquels il fait référence;

---

<sup>1</sup>Dorbes.h, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PEM », in revue science de gestion d'entreprise, 2005, p 1.

<sup>2</sup> www.ISO-org.com.

<sup>3</sup> www.afnor.com.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

- b) Les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence ;
- c) Les produits et les services de l'organisme ;

L'organisme doit appliquer toutes les exigences de la présente norme internationale si elles sont applicables dans le cadre du domaine d'application déterminé de son système de management de la qualité.

Le domaine d'application du SMQ de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts et fournir une justification pour toute exigence de la présente norme internationale que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La conformité à la présente norme internationale ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicable n'ont pas d'incidences sur l'aptitude ou la responsabilité de l'organisme d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients.

### **1-3 Objectif du système de management de qualité :**

Les objectifs du système de management de la qualité se résument comme suit ;

#### **1-3-1 : Au niveau commercial :**

- Trouver de nouveaux clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Fidéliser les clients actuels ;
- Se démarquer de la concurrence ;

#### **1-3-2 : En interne :**

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur ;
- Utilisation des moyens de manière efficiente ;
- Éviter ou baisser les coûts de non-conformité ;
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun ;
- Optimiser les méthodes de production et de gestion ;
- Faire face au développement de l'entreprise ;

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

Qu'il s'agit des normes ISO 9001, ou bien des normes d'évaluation de la conformité de la série ISO, la mise en place d'un système de management de la qualité vise avant toute chose à donner un outil de gouvernance au principal manager, ainsi qu'à donner confiance aux clients de l'entreprise et aux parties concernées (actionnaire ou adhérents, personnel, autorité réglementaire ) de l'organisme.

Il s'agit avant tout de donner confiance à ses donneurs d'ordre, à ses clients et aux autorités réglementaire, dans la qualité et dans la pérennité de ses prestations, notamment en étant en mesure de démontrer à posteriori la mise en œuvre de l'ensembles des dispositions préétablies pour créer cette confiance et accessoirement à l'organisme d'accréditation lorsque l'organisme souhaite en obtenir une pour tout ou partie de ses activités.

### **1-4 Les principales composantes du SMQ :**

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

#### **➤ La planification de la qualité :**

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités.

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

#### **➤ La maîtrise de la qualité ;**

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité<sup>4</sup> ». Maîtriser la qualité, ce n'est autre que définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats.

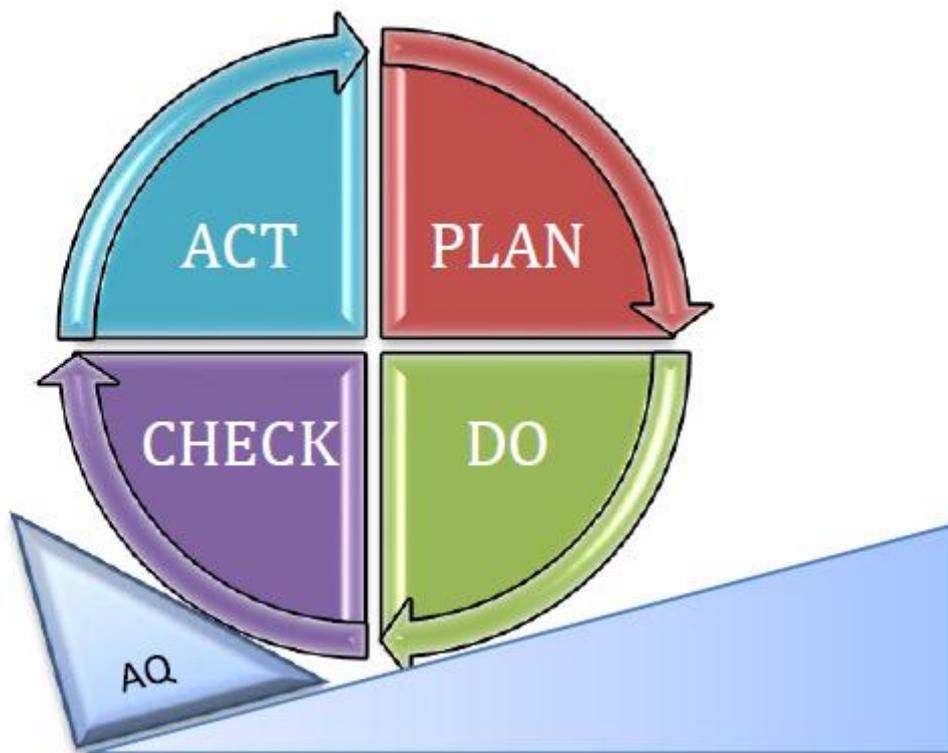
---

<sup>4</sup> Management de la qualité totale sur le site ;  
<http://www.memoireonline.com>. Le 24/04/2017 A 22H52.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou du service fourni. W.Edwards Deming connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle de PDCA (plan, do check, act) encore appelé « roue Deming ».

**Figure 05:roue de Deming**



Source ; <http://www.codlor.com.pdf> sur la base de la qualité.

La roue de Deming présentée dans la figure 04, est divisée en quatre portions. Lorsqu'on tourne la roue dans le même sens, elle grippe sur la diagonal en passant sur chaque étape jusqu'à la fin du cycle. L'idée est de répéter les 4 phases ; plan ; do ;check ;act, tant que le niveau attendu n'est pas atteint.

P ; plan ; planifier les actions pour corriger les dysfonctionnements, maîtriser les risques et déployer les objectifs qualités.

D : do : mettre en œuvre et gérer des actions correctifs et de progrès.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

C : check : vérifier l'efficacité du système qualité et évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs qualités.

A : act : agir et exploiter les résultats à des fins d'expérience et d'améliorations continues.

### ➤ **L'assurance de la qualité :**

L'assurance de la qualité est l'essentiel des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité <sup>5</sup>».

Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire son propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être assuré de la qualité constante des produits.

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera affectivement celle lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients.

L'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que doit faire (ce qui est écrit) et ce que fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

---

<sup>5</sup> Jambart Claude « assurance qualité » édition economica, 2001, p 13.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

Pour faciliter ces audits, il existe des modèles (ou référentiels) pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité. Ils suggèrent d'être attentif à des thèmes tels que ;

- La revue de contrat ;
- Le traitement des non conformités ;
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;
- La gestion des documents ;

### ➤ **L'amélioration de la qualité :**

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

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

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

### **1-5 Les exigences du système de management de la qualité :**

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente norme internationale.

#### **1-5-1- Les exigences générales :**

L'organisme doit établir, maitre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente norme iso 9001 2015.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leurs application dans tout l'organisme et doit<sup>6</sup> ;

- a. déterminer les éléments d'entrée et les éléments de sortie attendus pour ces processus ;
- b. déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c. Déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associées) nécessaire pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces des processus ;
- d. Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leurs disponibilité ;
- e. Attribuer les responsabilités et les autorités dans ces processus ;
- f. Prendre en compte les risques et les opportunités tels que déterminés conformément aux exigences ;
- g. Evaluer ces processus et mettre en œuvre tous les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;
- h. Améliorer les processus et le système de management de la qualité<sup>7</sup> ;

### **1-5-2- Les exigences documentaires :**

La structure commune des normes de système de management impose un chapitre sur les informations documentées selon la présente norme. Ce chapitre est intégré à la norme AFNOR NF EN ISO 9001 :2015 sans modification majeur<sup>8</sup>.

Les exigences liées à la documentation ont été mises en cohérence avec le chapitre «information documentée »tout au long de la nouvelle version de la norme AFNOR NF ISO 9001 : 2015. Cela a pour conséquence de remplacer les termes « documents », « procédures documentée » et « enregistrement » par « l'information documentée ».

Il ya donc une nécessité de faire la différence entre le besoin d'avoir une information documentée pour prescrire des actions et celui d'avoir une information documentée pour garder la traçabilité des actions mise en œuvres. Il ya un besoin, également de lier la nécessité

---

<sup>6</sup>Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac « au cœur de l'ISO 9001 :2015 », édition afnor, 2015, p 30.

<sup>7</sup>Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac op.cit, p .

<sup>88</sup>Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac, op.cit, p32.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

de garder des informations documentées à la criticité des processus en se basant sur l'approche risque.

En revanche, parmi les nouvelles exigences, la plus importante, et celle qui est porteuses de sens, est la prise en compte de la gestion des risques et des opportunités.

### 1-6 Les principes de management de la qualité selon la version 2015 :

La norme ISO 9001 version 2015 a sept principes qui sont les suivants

- a) **Principe 1 : d'orientation client** ; le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes. Des performances durables sont obtenus lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance du client et ces autres parties intéressées dot il dépend<sup>9</sup>.
- b) **Principe 2 : du leadership** ; un engagement et une implication actifs de la direction en faveur du système de management de la qualité permettent ;
  - La mise à disposition des ressources humaines et autres ressources adéquates ;
  - La surveillance des processus et des réalisations ;
  - L'identification des risques et des opportunités ;
  - La mise en œuvre de mesure appropriées et robuste.
- c) **Principe 3 : de l'implication du personnel** ; il est essentiel pour les organismes que l'ensemble du personnel soit comptent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur. Un personnel compétent, habilité et implique à tous les niveaux de l'organisme améliore sa capacité à créer de la valeur. Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus.
- d) **Principe 4 : d'approche processus** ; tout les systèmes de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre-autre les processus de l'entreprise. Leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyse leurs performances, de faire des propositions d'améliorations et de les mettre en œuvre

---

<sup>9</sup>Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac, op.cit, p32.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En somme, il s'agit de décomposer l'entreprise en processus, qui sont l'ensemble des activités liées entre elles qui transforment des données d'entres en données de sortie en créant une valeur ajouté.

- e) **Principe 5 : d'amélioration contenue** ; le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.
- f) **Principe 6 : de prise de décision fondé sur des preuves** ; les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés.
- g) **Principe 7 : management des relations avec les parties intéresse** ; pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leurs impacts sur ses performances. la gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

### 1-7 La mise en place du SMQ ;

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sien d'une entreprise, selon L'ISO 9001, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivants ;

#### **Etape 1 ; la décision stratégique :**

« La démarche du SMQ commence par une décision stratégique. C'est une décision d'orientation du management de l'entreprise afin de placer le client au centre des préoccupations<sup>10</sup> », et aussi à placer la qualité comme axe primordiale de la gestion et

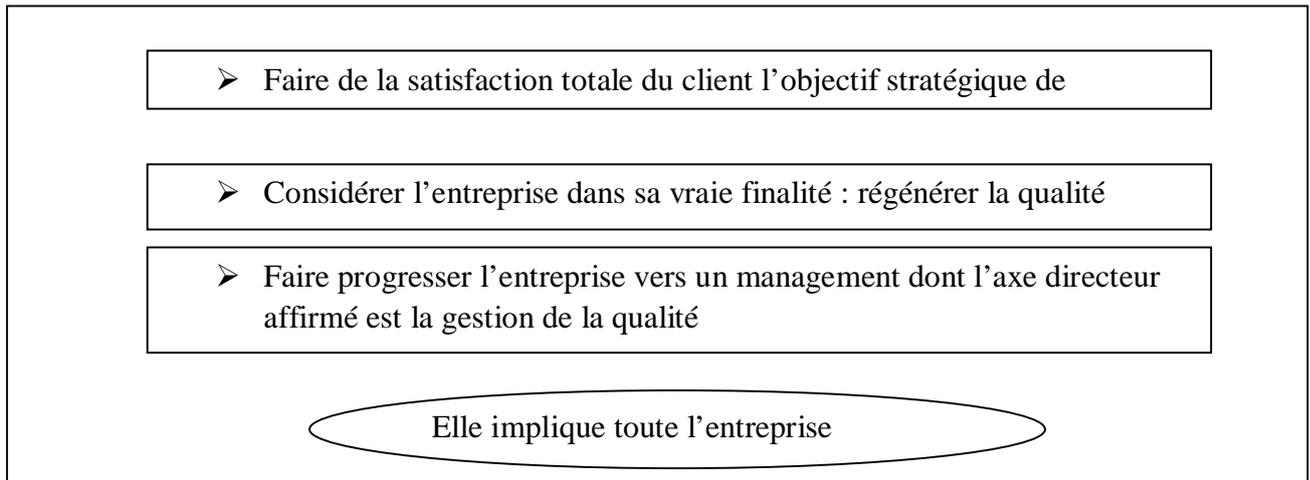
---

<sup>10</sup> Guy Laudoyer « la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité », 3 édition organisation, 2000, p44.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

l'affirmer clairement, et cesser les responsables dirigeants, de ne pas parler que de « résultat économique », il faut une volonté de la part de la direction ^pour mobiliser tous membres de l'organisation avec divers moyens de communication avec une déclaration officielle, afin de sensibiliser son personnel.

### Figure 06 :démarche qualité



Source ; Guy Laudoyer « la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité », 3 édition, 2000, p 108.

### Etape 2 ; le diagnostic

Pour y arriver, on fait appel à une approche systémique de l'organisation et une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. C'est-à-dire que les promoteurs de la qualité totale conçoivent l'entreprise comme un système complexe et intégré de fonctions et de relations dont on peut analyser le fonctionnement et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques. Il doit porter sur l'ensemble du système qualité mais peut être élargi à l'organisation de l'entreprise toute entière et aussi au management. Il s'agit surtout d'envisager ici les conditions de mise en œuvre de la participation du personnel au projet qualité<sup>11</sup>.

### Etape 3 ; élaboration du plan d'action

Ces décisions prises après avoir fait le diagnostic, il est nécessaire de se lancer dans l'action de façon structurée et de planifier des actions concrètes d'amélioration.

<sup>11</sup> <http://www.iefpedia.com/Rachedi-Abdelkader.pdf>. 25/04/2017.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

Le plan d'action prévoit, généralement année par année, les principales actions qualités qui vont être menées. Il permet ainsi d'avoir une vision d'ensemble. Il a une durée limitée, un périmètre définis, il est validé par la direction et son suivi et placé sous la responsabilité du responsable qualité. Ce plan d'action qualité (PAQ) induit un changement profond et progressif au sein de la société qui le met en œuvre. Ce changement portera sur les façons de faire, les compétences, les ressources...etc.<sup>12</sup>

### **Etape 4 ; la certification**

« C'est une procédure par laquelle une tierce partie donne assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service conforme aux exigences spécifiées<sup>13</sup> ». Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

Les étapes du processus de certification<sup>14</sup> :

- Contact avec l'organisme de certification
- Planification et réalisation de l'audit

### **Etapes 5 ; l'amélioration contenue.**

Sous citation « l'entreprise doit réaliser une série de mesure dans laquelle la quantité des défauts diminue au fur a mesure » du fait que la qualité est une spirale sans fin dont elle doit toujours tirer profit, la maintenance de la performance du système sera assuré pendant une durée de trois années par le renouvellement l'audit, ce qui permettra à l'entreprise d'améliorer son système<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Florence Guillet-Goinard et Jean Margerand « manager la qualité pour la première fois », édition d'organisation, Paris 2006, p 49.

<sup>13</sup>HarizSmia « étude critique du système de management de l'environnemental au niveau des entreprises Algériennes », thèse de magister institut d'hygiène et sécurité industrielle présentée laboratoire de recherche en prévention industrielle(LRPI), université Hadj Lakhedar de Batna, 2009. P6.disponible sur le site. consulter le 26 /04/2017.

<sup>14</sup> Les bases de la qualité disponibles sur le site : <http://www.codlor.com>. consulter le 26/04/2017.

<sup>15</sup> Ait Ahmed Hocine, BenarabBelkacem « essai de l'analyse de SMQ sur la performance des entreprises ; cas de Général Emballage », promotion 2014/2015, p29.

# Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

## **Section 2 ; le développement de la norme iso 9001 ; 2008 vers iso 9001 ; 2015.**

Nous traitons dans cette section le passage de la norme ISO 9001 version 2008 et la version 2015 et nous indiquons les principaux changements

### **2-1 le passage de la norme ISO 9001 ; 2008 vers la version ISO 9001 ; 2015**

La dernière version de l'ISO 9001 a été publiée en septembre 2015 par l'organisation internationale de normalisation. Cette norme de système de management de la qualité est utilisée par 1.1 million d'organismes ce qui en fait la norme volontaire la plus utilisée au monde.<sup>16</sup>

9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité (SMQ). Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leur client. Une nouvelle version d'iso 9001 : 2015 vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001 : 2008).<sup>17</sup>

### **2-2 L'évolution des chapitres de la norme iso 9001 :**

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Dans un souci de simplification pour ceux utilisant plusieurs systèmes de management, iso 9001 : 2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes iso de système de management.

L'autre grand changement est l'approche par les risques. Même si elle a été déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante.<sup>18</sup>

On va essayer d'éclaircir la complémentarité que porte la nouvelle version 2015 à l'ancienne version 2008 sur la structure de la norme d'iso 9001 par un tableau suivante. Ce dernier est constitué d'une suite de chapitres traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité.

---

<sup>16</sup> [www.actuenvironnement.com/certification/management](http://www.actuenvironnement.com/certification/management)

<sup>17</sup> Iso 9001-moving-from 2008 to 2015.pdf

<sup>18</sup> Iso9001-moving-from 2008 to 2015.pdf

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

**Tableau 02 : comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme iso 9001**

ISO 9001 :2008	ISO 9001 : 2015
1. Domaine D'application	1. Domaine D'application
2. références Normative	2. Références Normative
3. Termes et Définition	3. Termes Et Définition
4. Système De Management De la Qualité	4. Système De Management De La Qualité
5. Responsabilité De La Direction	5. leadership
6. Management Des Ressources	6. Planification Du SMQ
7. Réalisation Des Produits	7. Support
8. Mesure, Analyse Et Amélioration	8. Réalisation Des Activités Opérationnelles
	9. Evaluation Des Performances
	10. Amélioration

Source : [www.ISO.org](http://www.ISO.org)

### 2-3 Révolution ou l'évolution de la nouvelle norme ISO 9001 2015

La maîtrise des risques est une révolution pour cette nouvelle version 2015, elle est présente dans pratiquement toutes les dimensions (la stratégie, l'humain, la direction, l'approche processus, la maîtrise opérationnelle, l'amélioration du système....) on peut comparer cette évolution de la norme sur la prise en compte des risques comme lorsque l'approche processus a fait son apparition dans la version 2000. Le fait d'intégrer la gestion de toutes les interactions entre tous les processus ressemble dans l'esprit d'évolution, à intégrer toutes les maîtrises de tous les risques concernant le système de management de la qualité. L'approche processus est simplement améliorée par rapport aux versions antérieures 2000 et 2008, de par l'intégration de la maîtrise du risque, des indicateurs de performance et de déterminer chaque entrée et sortie de chaque processus.

### 2-4 La comparaison entre la norme ISO 9001 : 2008 et la norme ISO 9001 : 2015 :

En ce que concerne les différences les plus importantes qu'on peut retenir entre l'ISO 9001 ; 2008 et l'ISO 9001 ; 2015.

**2-4-1-ISO 9001 version 2015 :** présente (10) chapitre au lieu de huit, parmi ces 10 chapitres, 4 sont de nouveaux chapitres et (2) on été remplacés par de nouveaux titres. Cependant, il faut noter qu'en grande partie, les (3) premiers chapitres d'ISO 9001 ; 2015 restent identiques à ceux de l'ISO 9001 :2008. Mais à partir de 4 chapitre, il ya des

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

différences significatives entre ISO 2008 et ISO 2015. Des lors, les (7) derniers chapitres sont répartis selon la roue de Deming comme l'indique le tableau suivant<sup>19</sup> :

**Tableau 03 :les différences entre les chapitres des deux normes ISO**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Introduction	0. Introduction
1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
2. Références normatives	2. Références normatives
3. Termes et définitions	3. Termes et définitions
4. Système de management de la qualité	4. Contexte de l'organisme
5. Responsabilité de la direction	5. Leadership
	6. Planification
6. Management des ressources	7. Support
7. Réalisation du produit	8. Réalisation des activités opérationnelles
8. Mesures, analyses et amélioration	9. Évaluation des performances
	10. Amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Chapitres dont les titres ont été modifiés</b></li> <li>▪ <b>Nouveaux chapitres</b></li> </ul>	

Source ; maxime Leclercq- l'ISO 9001 vs 2015 ; évolution ou révolution, p34.

**2-4-2 Dans l'ISO 9001 version 2015 la réflexion basée sur le risque occupe un place centrale** : la norme invite désormais avec insistance les organisations à décider elle-même, sur la base des analyses de risque, les défis qu'elles veulent relever en matière de gestion de leurs processus d'entreprise.

**2-4-3 Dans l'ISO 9001 version 2015 on parle de l'information documentée** : la définition stipule qu'il s'agit « d'information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme, et le support sur lequel elles figurent », ce sont donc des informations qu'une organisation est censée contrôler et maîtriser. De ce fait, ISO 9001 : 2015 n'exige plus de procédures documentées ou manuel qualité obligatoire. Les informations peuvent prendre n'importe quelles formes et peuvent être issues de différentes sources et différents médias. Diverses formes de document justificatif ou de documentation sont donc possibles. On ne parle plus d'« enregistrement », mais de la « conservation d'informations documentées ».

<sup>19</sup>Ahouansou Sénamin « la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une unité centrale de préparation de la chimiothérapie anticancéreuse », thèse en doctorat en pharmacie obtenue en 2016, p 19.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

### 2-4-4 Différence entre la terminologie entre iso 9001 : 2008 et iso 9001 : 2015

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur les changements importants aux terminologies.

**Tableau 04 :différence entre la terminologie des deux normes**

Iso 2008	Iso 2015
Produit	Produits et services
Documentations, manuel qualité, procédures documentées, les enregistrements et les instructions.	Informations documentées
Environnement du travail	Environnement de la mise en œuvre des processus
Equipement de suivi et de mesure	Ressources et suivi de mesure
Produit acheté	Produits et services fournis par des prestataires externes
Fournisseurs	Prestataires externes

**Source** ; AhouansouSénamin "la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une unité centrale de préparation de la chimiothérapie anticancéreuse », thèse en doctorat en pharmacie obtenu en 2016, p23.

### 2-4-5 : Différence entre les principes entre la version 2008 et la version 2015

**Tableau05 :illustre les principes des deux normes ISO 9001**

Iso 2008	Iso 2015
Orientation client	Orientation client
Leadership	Leadership
L'implication personnel	L'implication du personnel
L'approche processus	L'approche processus
L'approche systémique	Amélioration contenue
L'amélioration contenue	Prise de décision fondée sur des preuves
L'approche factuelle pour la prise de décision	Management avec des relations avec les parties intéressées
Les relations mutuelles et bénéfiques entres les fournisseurs	

Source ; maxime Leclercq- l'ISO 9001 vs 2015 ; évolution ou révolution, p34.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

### 2-4-6 Correspondances des chapitres entre la version 2008 et 2015 de l'ISO 9001 :

Dans le tableau suivant on va présenter les correspondances entre les deux chapitres des deux normes ISO version : 2008 et ISO version 2015

**Tableau 06** : correspondance des deux chapitres

<b>ISO 9001 : 2008</b>	<b>ISO 9001 : 2015</b>
<b>4 Système de management de la qualité</b>	
	<b>4 Contexte de l'organisme</b>
	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
<b>4.1 Exigences générales</b>	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées
	4.3 Détermination du périmètre d'application du système de management de la qualité
	4.4 Système de management de la qualité et ses processus
<b>4.2 Exigences relatives à la documentation</b>	7.5 Informations documentées
4.2.1 Généralités	7.5.1 Généralités
4.2.2 Manuel de qualité	
4.2.3 Maîtrise des documents	7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées
	7.5.3 Maîtrise des informations documentées
4.2.4 Maîtrise des enregistrements	

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

<b>5 Responsabilité de la direction</b>	<b>5 Leadership</b>
<b>5.1 Engagement de la direction</b>	5.1 Leadership et engagement
	5.1.1 Généralités
<b>5.2 Écoute client</b>	5.1.2 Orientation client
<b>5.3 Politique qualité</b>	5.2 Politique
	5.2.1 Développement de la politique qualité
	5.2.2 Communication de la politique qualité
<b>5.4 Planification</b>	<b>6 Planification</b>
5.4.1 Objectifs qualité	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre
5.4.2 Planification du système de management de la qualité	6.3 Planification des modifications
<b>5.5 Responsabilité, autorité et</b>	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

<b>communication</b>	sein de l'organisme
	7.4 Communication
5.5.1 Responsabilité et autorité	
5.5.2 Représentant de la direction	
5.5.3 Communication interne	
<b>5.6 Revue de direction</b>	9.3 Revue de direction
5.6.1 Généralités	9.3.1 Généralités
5.6.2 Élément d'entrée de la revue	9.3.2 Eléments d'entrée de la revue de direction
5.6.3 Élément de sortie de la revue	9.3.3 Eléments de sortie de la revue de direction
<b>6 Management des ressources</b>	<b>7 Support</b>
	7.1 Ressources
	7.1.1 Généralités
<b>6.1 Mise à disposition des ressources</b>	
<b>6.2 Ressources humaines</b>	7.1.2 Ressources humaines
6.2.1 Généralités	
6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation	7.1.6 Connaissances organisationnelles
	7.2 Compétences
	7.3 Sensibilisation
<b>6.3 Infrastructures</b>	7.1.3 Infrastructures
<b>6.4 Environnement de travail</b>	7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus
<b>7 Réalisation de produit</b>	<b>8 Réalisation des activités opérationnelles</b>
<b>7.1 Planification de réalisation de produit</b>	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles
<b>7.2 Processus liés aux clients</b>	
7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit	8.2 Exigences relatives aux produits et services
	8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services
7.2.2 Revue des exigences relatives au produit	8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services
	8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et aux services
8.2.4 Modifications des exigences relatives aux	7.4 Communication

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

développement	
7.3.7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement	8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement 8.3.6 Modifications de la conception et du développement
<b>7.4 Achat</b>	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes
7.4.1 Processus d'achat	8.4.1 Généralités
7.4.2 Informations relatives à l'achat	8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes
7.4.3 Vérification du produit acheté	8.4.2 Type et étendue de la maîtrise
<b>7.5 Production et préparation du service</b>	8.5 Production et prestation de service
7.5.1 Maîtrise de la production et de la préparation du service	8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service 8.5.5 Activités après livraison
	8.5.6 Maîtrise des modifications
	8.6 Libération des produits et services
7.5.2 Validation des processus de production et service	
7.5.3 Identification et traçabilité	8.5.2 Identification et traçabilité
7.5.4 Propriété du client	8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes
7.5.5 Préservation du produit	8.5.4 Préservation
<b>7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure</b>	7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure
<b>8 Mesure, analyse et amélioration</b>	
<b>8.1 Généralités</b>	

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

	<b>9 Evaluation des performances</b>
<b>8.2 Surveillance et mesurage</b>	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation
	9.1.1 Généralités
8.2.1 Satisfaction du client	9.1.2 Satisfaction du client
8.2.2 Audit interne	9.2 Audit interne
8.2.3 Surveillance et mesure des processus	
8.2.4 Surveillance et mesure des produits	
<b>8.3 Maîtrise du produit non conforme</b>	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes
	10.2 Non-conformité et action corrective
<b>8.4 Analyse des données</b>	9.1.3 Analyse et évaluation
<b>8.5 Amélioration</b>	<b>10 Amélioration</b>
8.5.1 Amélioration continue	10.1 Généralités
	10.3 Amélioration continue
8.5.2 Action corrective	10.2 Non-conformité et action corrective
8.5.3 Action préventive	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques liés aux menaces et opportunités

Source ; AhouansouSénamin "la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une unité centrale de préparation de la chimiothérapie anticancéreuse », thèse en doctorat en pharmacie obtenu en 2016, p23.

D'après le tableau n°06, nous constatons que les principaux changements dans la nouvelle version sont suivants :

- Utilisation de la structure commune des normes de systèmes de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de normes.
- Utilisation de la terminologie "produit" et "service" pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible.
- Prise de hauteur introduite par la nouvelle structure commune des normes de systèmes de management et se traduisant par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties prenantes.
- Renforcement de l'approche processus.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

- Détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du SMQ et comme outil de prévention.
- Elargissement des achats au contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services pour le domaine d'application.

Il faut toujours respecter les deux dimensions suivantes<sup>20</sup> :

- La démonstration de l'aptitude à fournir régulièrement des produits et services conformes aux exigences des clients et, le cas échéant, de la réglementation applicable.
- Accroître la satisfaction client par l'application efficace du système.

En ce qui concerne « les principes de management de la qualité », la valeur ajoutée pour les organismes est de diminuer le nombre de principe en regroupant l'approche systémique dans l'approche processus. On compte aujourd'hui 7 principes contre 8 dans la version antérieure.

Dans la dimension de « l'ancrage stratégique » sa valeur ajoutée a augmenté au fil du temps, aujourd'hui c'est une dimension très forte du fait de sa compatibilité avec l'objectif qualité de la pertinence des parties prenantes et de l'identification des enjeux internes et externes de l'entreprise. L'identification des risques et opportunités par rapport aux enjeux stratégiques de l'entreprise se fera plus facilement grâce aux nouvelles exigences dans cette dimension ces nouvelles exigences sont un avantage pour la pérennité de l'entreprise du fait de sa vision sur long terme des divers dysfonctionnements futurs, qu'ils soient internes ou externes.

L'enrichissement des compétences grâce à la formation, la capacité d'expression des salariés, transmettre les valeurs de l'entreprise et le sens du travail avec l'appui du management, reconnaître le droit à l'erreur, les conditions de travail et la sécurité, le degré si ces critères sont respectés, le salarié aura une entière implication pour le développement de l'entreprise.

Un avantage encore pour l'entreprise concernant "l'approche processus". Il ya une meilleure maîtrise des risques du fait d'avoir identifié les données d'entrée et de sortie de

---

<sup>20</sup>Maxime Leclercq- l'ISO 9001 vs 2015 ; évolution ou révolution, p34.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

chaque processus. On peut dire que l'approche processus est une évolution ou amélioration par apport à l'ancienne version.

L'avantage identifiée dans la dimension "moyen et maîtrise opérationnelle " est la maîtrise des risques opérationnels, cela est une opportunité pour les entreprises du fait de planifier et mettre en œuvre les actions appropriées pour traiter les risques<sup>21</sup>.

Sur la dimension "ressources" le terme capital immatériel est né, cela va accentuer la différenciation entre ressources et capital. Le terme capital immatériel a beaucoup plus de valeur que ressources humaines. L'intégration du terme de performance dans le texte normatif va sans doute pousser les entreprise à observer leurs concurrents de plus près pour définir leur indicateur de performance.

Le manuel qualité n'est plus une exigence pour l'entreprise. La valeur ajoutée de cette modification est de responsabiliser l'entreprise à fournir les documents d'accueil aux tierces parties intervenant dans l'entreprise pour faciliter la compréhension du contexte de l'entreprise.

### **Section 3 ; les types freins aux développements du système de management de la qualité**

Dans cette section, nous allons présenter deux recherches qui ont traités les freins aux développements du système de management de la qualité.

#### **3-1 les freins sur la mise en place d'SMQ selon la norme ISO 9001 version 2008 ; réalisé par Haous Daoud et Saïfi Farouk.**

Les travaux de ces deux étudiants ont portés sur la question suivante : comment l'ENTP a implante un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>lpid.p 35

<sup>22</sup> HAOUES DAOUD et SAIFI FAROUK ; <<La mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 V 2008>> ; l'obtention de master En hygiène et sécurité industrielle, université de Hadj-Lakhedar de Batna, 2014/2015 ; P32.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

Donc leurs travaux consiste à expliquer les pratiques adopter par l'ENTP afin de répondre aux exigences de la norme ISO 9001. Tout au long de leurs travaux de recherche ils ont rencontre des freins dans une démarche qualité.

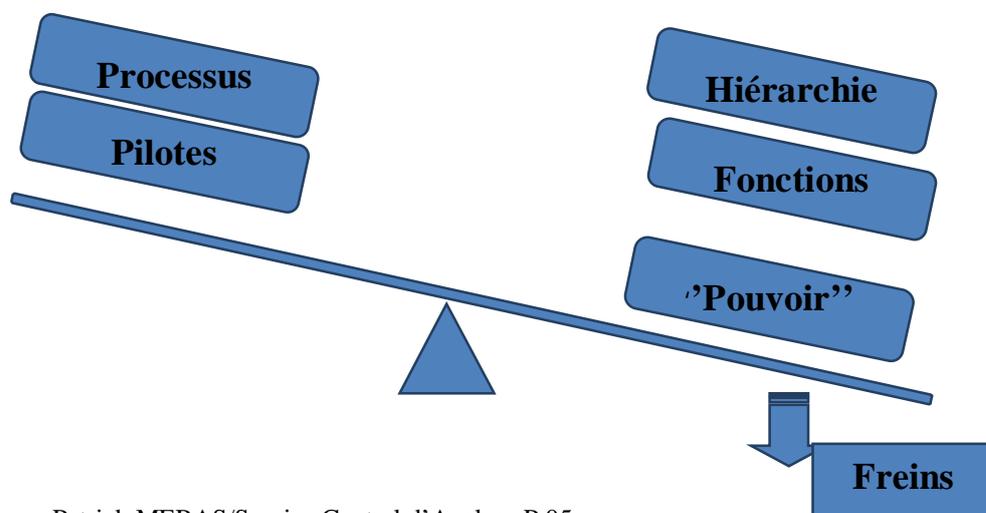
- Les obstacles rencontrés dans une démarche qualité sont les suivants ;
  - La résistance au changement
  - Changer ses habitudes n'est pas facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux client.....) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps....).
  - Le client- fait entrer la voix du client dans l'entreprise et l'écouter ne répond pas toujours à la logique de la production souvent dominante. Cela nécessite parfois un changement culturel important.
  - Le manque de temps- comment mettre en place une démarche qualité quand les rythmes de travail sont déjà élevés ? le temps consacré durant la démarche qualité est un investissement qui va se traduire par des gains une fois aboutie.les outils de la démarche qualité- En réalité les outils de la qualité sont faciles d'approche, très performante et utile au quotidien.
  - L'investissement en formation à ces outils et/ou l'intervention d'un consultant expérimenté est donc vite rentabilisé.
  - La taille de l'entreprise-une démarche qualité n'est pas réservée aux grandes sociétés. Pour quelles raison devraient-elles satisfaire davantage les clients et améliorer leur fonctionnement que des entreprises plus petites ? Aucune !
  - Le statut public-les organismes publics ont aussi des services à rendre et des usagers à satisfaire ! En outre, ces organismes doivent fonctionner efficacement avec des budgets de plus en plus serrés et rendre des comptes. La démarche qualité s'applique donc parfaitement bien au secteur public.
  - La « paperasse » il ya bien eu par le passé des excès "bureaucratique", mais les approches actuelles et les nouvelles normes ont rectifié ces dérives et sont maintenant beaucoup plus rationnelles et efficaces. Chaque organisme choisit sa structure documentaire et le niveau de détails documentaire qui lui convient pour bien fonctionner.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

### 3-2 Les travaux de Patrick Maras;

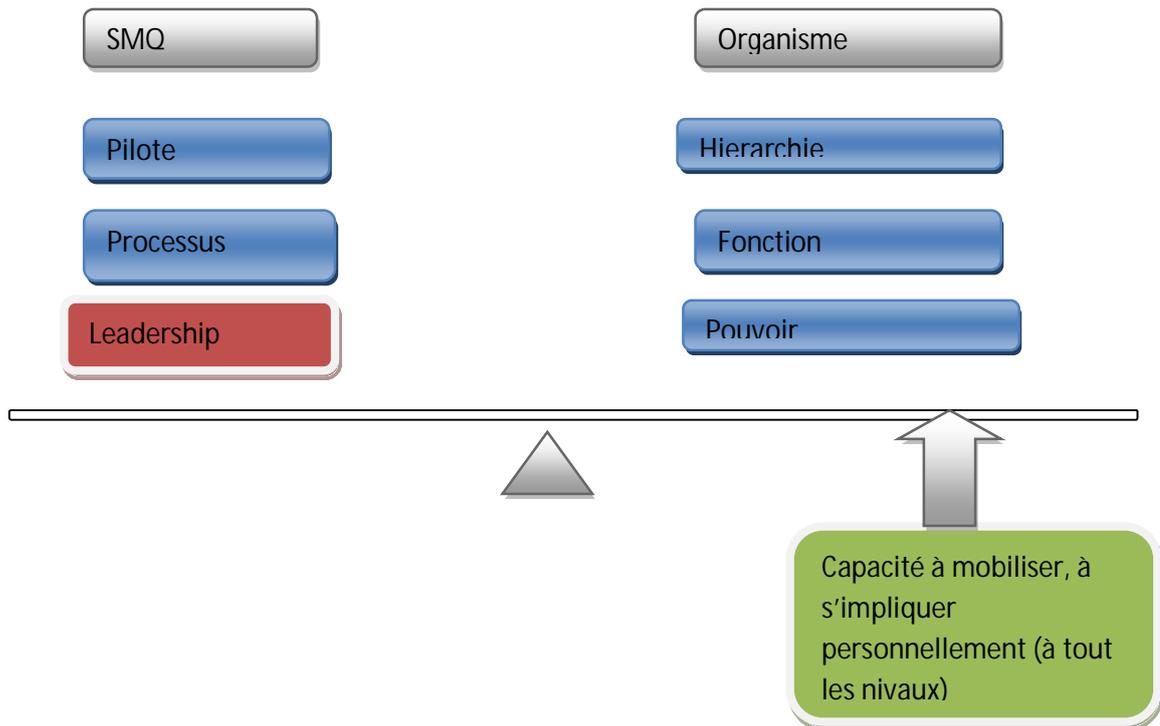
Son travail de recherche est centré sur la question suivant ; comment améliorer l'efficacité d'un système de management de la qualité. Tout au long de son travail de recherche, il a expliqué comment une entreprise peut aboutir à la mise en place d'un système de management de la qualité. Partick Maras a parlé sur une question d'équilibre entre le système de management de la qualité et l'organisme, cet équilibre il a illustré comme suit



Source : Patrick MERAS/Service Central d'Analyse P.05.

Ainsi il a parlé aussi sur le moyen de faire contre poids pour rééquilibrer le déséquilibre il ya entre l'organisme et le SMQ on introduisant la fonction leadership illustré comme suit :

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015



A la fin de son travail de recherche, il a cité quelques freins qui empêchent l'amélioration continue lors de la mise en place d'un système de management de la qualité qui sont les suivants ;

- Manque de temps consacré à la qualité
- Mauvaise communication dans l'organisation
- Les employés n'ont pas une réelle autonomie
- Les employés n'ont pas confiance en leur direction
- Pas de planification pour le changement
- Manque de forte motivation
- Manque de leadership
- Programme de qualité est vu comme un rapide bricolage
- Manque d'attention aux clients
- Recherche les résultats financiers à court terme
- Manque d'une définition valable dans toute l'entreprise.
- **3-3 Les avantages du système de management de la qualité :**
- ✓ Maitrise de l'activité, du produit ou du service par un système qualité documenté<sup>23</sup> ;

<sup>23</sup> Bernard Forman, « système de management de la qualité », AFNOR, France, juillet 2001, P 19.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

- ✓ Rédaction de procédure définissent l'autorité, les responsabilités et les interfaces ;
- ✓ Assurance que les produits et les services répondent bien aux exigences spécifiés ;
- ✓ Promotion de l'image et consolidation de l'entreprise par la satisfaction de ses clients ;
- ✓ Un système garantissant que toutes les erreurs, non-conformités, plainte et défauts sont détectés maîtrisés et traités immédiatement avec un système de retour d'expérience ;
- ✓ Efficacité et maîtrise des coûts ;
- ✓ Motivation du personnel en l'impliquant dans la démarche qualité ;
- ✓ Maîtrise de la transformation d'information inter-service-département ;
- ✓ Maîtrise des modifications apportées au produit en cours de sa satisfaction ;
- ✓ Maîtrise de la performance du produit ou du service par l'analyse de retour.

## Chapitre II Le développement du système de management de la qualité selon la norme iso 9001 version 2015

---

### **La conclusion**

En conclusion à ce chapitre, nous retenons la présentation du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 et aussi la comparaison des deux normes 2008 et 2015 et la mise en place du SMQ. Et nous avons remarqué à cet effet, à travers les différentes démarches décrites, que l'important est de bien respecter les exigences de la norme en question.

Cette norme repose sur des principes de base et que ses chapitres touchent à tous les processus de l'organisation et qui met en relief l'orientation client, l'importance de l'implication de la direction et de tout le personnel ainsi que l'intérêt de considérer le fournisseur comme un partenaire.

Cependant, il est à noter que toute une démarche qualité rencontre des difficultés dans le développement après sa mise en place, cette démarche repose sur le principe de l'amélioration contenue.

# Introduction chapitre III

Avant de présenter les principaux résultats obtenus et les informations recueillies, nous allons présenter d'abord la démarche méthodologique menée pour la réalisation de ce travail scientifique.

De ce fait, ce chapitre est consacré à la description de l'organisme d'accueil (Entreprise Portuaire de Béjaia). Dans la première section, nous allons présenter les organismes où on a fait l'enquête. La deuxième section consiste à définir les étapes suivies pour la réalisation de l'étude sur le terrain et à la présentation de la méthodologie de recherche et la troisième section est consacré à l'analyse des données recueillies.

## Section 01\_ : présentation des organismes

Dans cette section, nous allons présenter l'EBP notre lieu de stage et aussi les entreprises certifiées où on a fait notre enquête.

### 1-1 Présentation du port de Bejaia.

#### A- Historique du port de Bejaia.

Le port de Bejaia, est constitué de vestiges, de ruines et de richesses historiques, jonché par des civilisations du monde qui remonte à une époque néolithique. Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands. La Saldæ romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XIème siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée. Il est avant tout un port de commerce et de pêche, il est classé 3<sup>ème</sup> port pétrolier, 2<sup>ème</sup> port en marchandises générales au niveau national pour l'année 2009.

#### B. Description géographique du port de Bejaia :

**1. L'implantation de l'EPB :** Le port de Bejaia dessert un hinterland composé de sept wilayas du Sud Est du pays. La ville et le port de Bejaia disposent des dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires et d'un aéroport international. Le port, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

**2. Mouillage :** le port de Bejaia est connu ,comme l'un des meilleurs de la côte algérienne ,la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

### **3. Accès au Port :** il ya trois passe :

- La passe principale d'accès, large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m.

### **4. Bassins du Port :** Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

### **C. Les missions du port de Bejaia:**

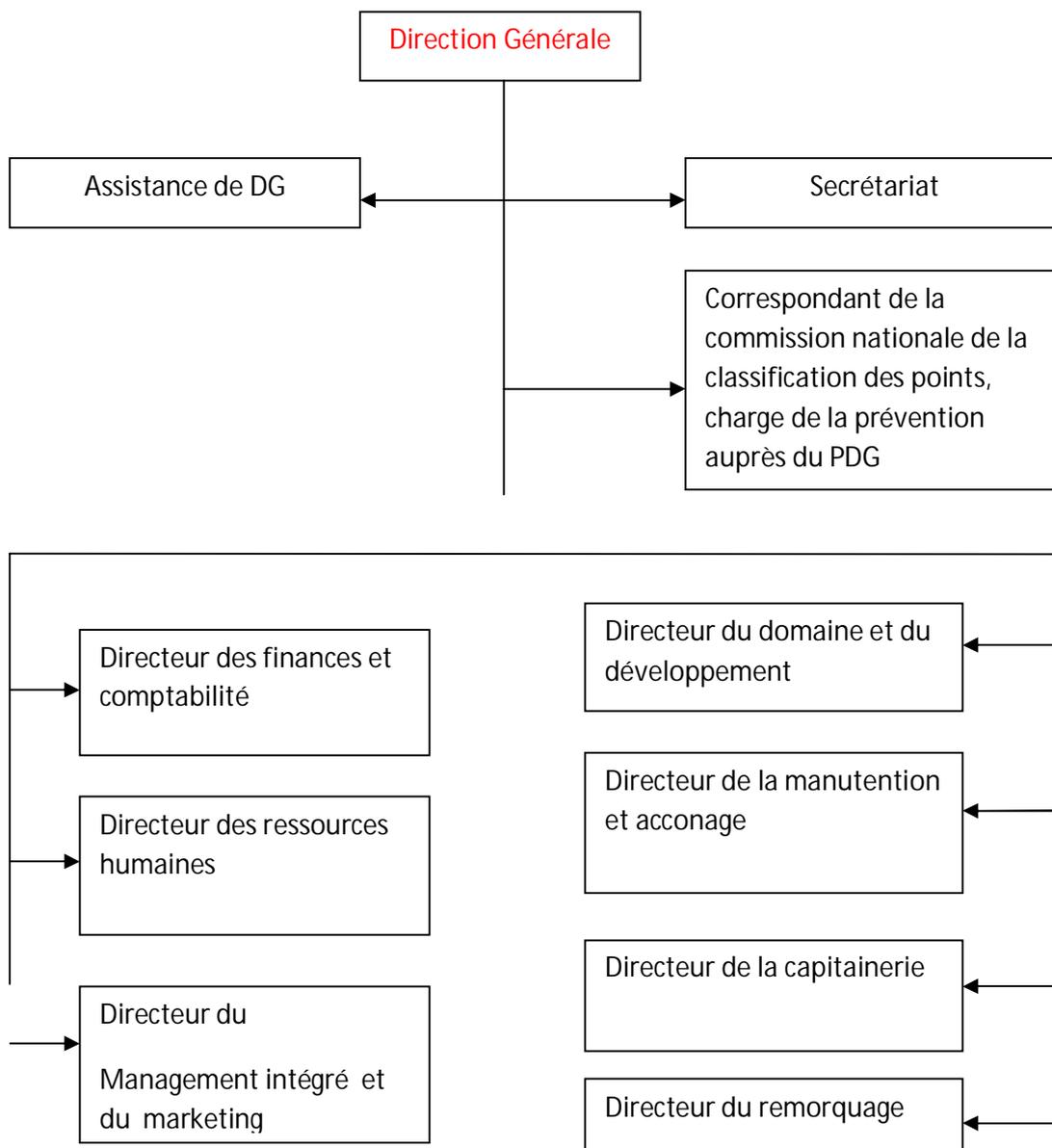
Le port de Bejaïa en tant qu'entreprise, a des missions à accomplir, qui est la raison d'être même du port qui est la gestion , l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. L'EPB assure également le remorquage, le pilotage, la manutention et l'acconage.

### **D. Les activités et services du port :**

Il existe une multitude d'activités et services à offrir à ces clients et usagers, d'où elle possède un portefeuille d'activité très riche :

1. L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
2. L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
3. L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
4. L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et de l'amarrage.
5. La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

**D.1. L'organigramme de l'EPB :** L'EPB est structurée sous forme de 07 sept directions, subdivisées en départements dont 04 sont opérationnelles et 03 fonctionnelles, affiliées à la direction générale, c'est une structure (organigramme) opérationnelle qui est caractérisée par la décentralisation des pouvoirs.



Source : Document interne de l'EPB.

### **E. Description des différentes directions, leurs rôles et objectifs :**

**E.1.La Direction Générale :** Elle élabore la politique générale de l'entreprise, coordonne et contrôle les principales structures. Elle veille au suivi des budgets et plans de développement Elle définit, et suit la politique de recrutement du personnel et leur carrière.

**E.2. Les directions opérationnelles :** Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

#### **E.2.1. Direction Manutention et Acconage (DMA) :**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts de 6h à 19h avec un troisième shift opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.
- **Acconage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

#### **Pour les marchandises :**

- ✓ La réception des marchandises.
- ✓ Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- ✓ La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- ✓ Marquage des lots de marchandises.
- ✓ Livraison aux clients.

### **Pour le service :**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

### **E.2.2. Direction Domaine et Développement (DDD) :** Elle a pour tâches :

- ✓ Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- ✓ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- ✓ Pesage des marchandises (pont bascule).
- ✓ Avitaillement des navires en eau potable.

### **E.2.3 Direction Capitainerie (DC) :**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

### **E.2.4 Direction Remorquage (DR) :**

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire.
- Remorquage hauturier (haute mer).

### **F. Directions fonctionnelles :**

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

#### **F.1. Direction Générale (DG) :**

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

#### **F.2. Direction Ressources Humaines (DRH) :**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

6. La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
7. La gestion des carrières du personnel (fichier).
8. La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

#### **F.3. Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** Elle est chargée de :

9. La tenue de la comptabilité.
10. La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
11. La tenue des inventaires.
12. Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

### **1-2 Présentation l'entreprise all Plast**

La Sarl ALL PLAST est créée en 1998, implantée au cœur de la zone d'activité de Taharracht à Akbou, un véritable carrefour économique situé à 70 Km du chef lieu de la wilaya de Bejaia et à 180 Km de la capitale d'Alger. ALL PLAST est spécialisée dans la

## Chapitre III : analyse et traitement de données

fabrication de la feuille polystyrène et de la feuille polypropylène destinées pour l'industrie agroalimentaire (laiteries, margarineries, conditionnement alimentaires). ALL PLAST active aussi dans le domaine du thermoformage de la barquette destinée pour le conditionnement des produits alimentaires.

ALL PLAST c'est engagé dans une démarche qualité et assurance qualité, d'où l'obtention du certificat ISO 9001 version 2008, grâce à une équipe jeune, ambitieuse et performante qui s'investi au quotidien avec un outil industriel de dernières technologies a fin de proposer les solutions les mieux adaptées aux exigences du client et garantir ainsi sa satisfaction total. L'écoute et l'esprit partenaire sont les valeurs fondatrices d'ALL PLAST.

En plus, notre société tient compte de la protection de l'environnement à travers un processus de réalisation qui assure un recyclage des déchets générés par la production.

### 1-3 Présentation Groupe Cevital :

C'est un conglomérat Algérien de l'industrie agroalimentaire, la grande distribution l'industrie et les services. Créé par l'entrepreneur Issad Rabrab en 1998, Cevital est le premier groupe privé algérien, présent également à l'international et la troisième entreprise algérienne par les affaires. Il emploie 18000 collaborateurs. Le groupe Cevital est le leader de l'agroalimentaire en Afrique.

### 1-4 Prima viande :

Nous allons présenter l'entreprise Prima Viande dans le Tableau suivant :

**Tableau N° 07 : Présentation de Prima Viande**

Création	2009
Forme juridique	Sarl
Siège sociale	akbou
Activité	producteur, distributeur, prestation service
Effectif	de 50 à 99 employés

Site web	htt://www.primaviandes.com
Gérante	Miss.ourida batouche
Capital	1040000 DZD

### 1-5 Présentation de l'entreprise de Bejaia Mediterranean Terminal

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia et Portek Systems & Equipment. EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Béjaia. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

### 1-6 Présentation de l'entreprise de SIMAF

SIMAFE Sarl est une entreprise industrielle au capital de 247.400.000,00 DA. Créée depuis 1978, spécialisée dans la réfrigération commerciale et l'agencement des hôtels, restaurants, cafeterias, snacks, pâtisseries, boucheries, superettes, grande distribution et autres structures de prestation à usage alimentaire.

## Chapitre III : analyse et traitement de données

---

SIMAFE dispose d'usines modernes sur une superficie totale de 12000 m<sup>2</sup> dotée d'un service de recherche et développement afin de satisfaire toutes les exigences du marché. Tous les équipements de production sont à commandes numériques et toutes les étapes de production sont contrôlées minutieusement pour garantir une qualité et une fiabilité optimale.

Dans le souci de se rapprocher de ses clients, SIMAFE a développé un réseau de distribution couvrant 33 wilayas, et un service après-vente rapide et efficace.

SIMAFE ne cesse de comptabiliser les performances au niveau de l'ensemble de ses fonctions. Son effectif actuel est de 250 salariés.

Forts de leurs professionnalismes, de l'expérience acquise sur le terrain et des tendances de développement des activités de la réfrigération et de l'équipement en Algérie, les dirigeants de SIMAFE ont inscrit, pour le long terme, un certain nombre d'objectifs.

Les plus prioritaires demeurent l'amélioration constante de la qualité et l'extension ses capacités par une politique d'investissement et de formation continue, maintien de la qualité du produit.

### 1-7 Présentation de l'entreprise **UFMATP**

UFMATP a été créée dans les années 80, sous son ancienne dénomination "ATELIERS AZIEZ". Jusqu'aux années 90, les principaux produits de notre société étaient les vis sans fin de conditionnements de différents produits (ciment, produits agro-alimentaires etc...)Aujourd'hui, la préoccupation de notre société est de maintenir l'opportunité et d'avoir des parts de marché importantes. Nos produits sont d'une qualité d'usinage moderne.

Nos prix sont très compétitifs sur le marché du matériel des travaux public et de machines agricoles en Algérie. Nos ambitions, tendent vers la diversification et l'élargissement de notre gamme de produits par des partenariats avec différentes entreprises travaillant dans les mêmes secteurs, notre bute aussi ; être à l'écoute des clients et d'avoir plus de réponses favorables à leurs exigences. SARL UFMATP est une entreprise privée implantée à Aftis, commune de Boudjellil. W. Bejaia. Elle s'est spécialisée dans la fabrication de machines de travaux publics & agricoles.

Les produits fabriqués par notre société sont: Les pompes à béton, les bétonnières, le mini central à béton, les compresseurs, les citernes, les remorques en différents types, le monte-charge et la pondeuses à parpaing. Nos produits répondent à des critères de qualité, de

## Chapitre III : analyse et traitement de données

---

fiabilité et une garantie de huit (12) mois avec livraisons à domicile. Pour satisfaire notre clientèle, des équipes de service après-vente sont disponibles à tout moment pour intervenir efficacement, compléter des réparations ou livrer des pièces de rechanges. Pour ces mêmes objectifs, UFMATP a créé plusieurs annexes secondaires couvrant le territoire national. Et enfin, notre société est certifiée ISO. 9001 versions 2008 en 2012 par l'organisme international TUV RHEINLAND. Nous possédant aussi un brevet d'invention et nous bénéficions d'un statut d'opérateur économique.

### 1-8 Présentation d'Alcoste

Nous allons présenter l'entreprise Alcoste dans le Tableau suivant :

**Tableau N° 08** : présentation d'Alcoste

Création	1998
Forme juridique	Spa
Siège sociale	Route des Aurès BP 107 06000 Béjaia Algérie
Activité	Costume
Effectif	De 500 à 999 Employés
Site web	<a href="http://www.alcost.dz">http://www.alcost.dz</a>
PDG	Mr. Yahia Bakouri

Capital	21 380 000 DZD
---------	----------------

### 1-9 Général Emballage

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé.

Il fabrique, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays.

Et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Leurs équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1000 employés et un Chiffre d'affaire de 11 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Leurs siège social est à ZAC Taharacht , Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaia.

### 1-10 Présentation de l'entreprise de RAMDY

La Sarl Ramdy a été créée le 01\01\1983. Elle c'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français Danone c'est associé avec la laiterie Djurdjura pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie Djurdjura c'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle c'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone industrielle Taharachet (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromages fondus.

## Chapitre III : analyse et traitement de données

---

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie c'est équipée d'un matériel hautement performant dont un nouveau conditionnement de 220 portions\ mn et une ligne complète du fromage en blocs (barres).

En Juin 2004, La Sarl laiterie Djurdjura a changé de raison sociale pour devenir Sarl Ramdy

Aujourd'hui, les produits laitiers Djurdjura s'affichent sous la nouvelle dénomination<<Ramdy>>.

En Octobre 2009, La Sarl Ramdy a repris la production de yaourts et de crèmes desserts.

Pour une surveillance constante de la qualité du produit et pour une protection optimale du consommateur, La Sarl Ramdy c'est équipé d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées. Des techniciens qualifiés veillent, sans relâche, au respect des conditions d'hygiène et au maintien de la qualité du produit.

### **1-11 Présentation du mont Djurdjura**

L'entreprise Grande Source d'Arafou GSA Sarl Mont Djurdjura a été créée en 1999. La source se trouve à Arafou au bas du piémont formant versant sud du Djurdjura, dans la partie haute de la vallée de la Soummam.

L'eau "Mont Djurdjura" est la synthèse de différentes formes de couches géologique que recèle le massif du Djurdjura. Les infiltrations des eaux, les fontes des neiges régénèrent en permanence la nappe phréatique.

Dans leur écoulement naturel à travers les différentes couches géologiques et sédimentaires, ces eaux se chargent en sels minéraux indispensables à notre bien être. L'eau " Mont Djurdjura" est puisée à une profondeur lui garantissant la pureté originelle.

L'eau " Mont Djurdjura" est d'origine souterraine, microbiologiquement saine et protégée contre les risques de pollution assurée par l'instauration des périmètres de protection qualitatives ( immédiat - rapproché et éloigné).

L'eau "Mont Djurdjura" est de caractéristique moyennement minéralisée de faciès bicarbonaté calcique chloruré magnésienne. Son Mont prestigieux, son captage protégé, sa source à émergence naturelle font d'elle une eau saine légère et équilibrée. Sa mise en bouteilles par un équipement de technologie de pointe, son contrôle de qualité strict et

rigoureux donne un produit vital et bienfaisant. Son emballage innovant prouve de maîtrise de savoir faire et d'originalité.

### 1-12 Présentation du ENMTP

FAGECO est une filiale du groupe ENMTP Créé le 14 Avril 2011. Elle est issue de la filialisation de l'unité grues Bejaïa (UGB), elle-même créée en 1973 sous la tutelle de l'entreprise SN METAL et qui fut intégrée en 1983 à l'entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics (ENMTP). FAGECO est située à la Zone Industrielle de Bejaia (Route des Aurès). Elle couvre une superficie de 78 611 M<sup>2</sup> dont 32 880 M<sup>2</sup> couverts. Elle est 04 KM du Port de Bejaïa, 500 M de la RN 12 et à 03 KM du chef-lieu de la Wilaya.

- Adresse : Route des Aurès, ZI de Bejaia – Algérie
- Téléphone : 034 21 16 33
- Fax : 034 20 26 65
- E-mail : fageco@enmtp.com.

FAGECO est certifiée ISO 9001 version 2008 par AIB-VINCOTTE INTERNATIONAL sa.

1. Principales missions : Conception, fabrication de Grues Bâtiments, Epandeuse à Liant et Bennes à Béton.

2. Produits fabriqués :

- Grues à Montage Rapide
  - GMR 20-10
  - GMR 18-05
  - GMR 14-04
- Epandeuse à Liant (EP 800 L)
- Bennes à Béton :
  - 100 litres à 1000 litres

3. Nouveaux produits :

- Bennes à Béton : 500 L et 750 L
- Fourches Lève Palette

## Chapitre III : analyse et traitement de données

---

FAGECO dispose d'un potentiel industriel lui permettant, outre la réalisation des produits énumérés ci-dessus, de fournir des prestations de sous-traitance importantes.

Produits déjà réalisés dans le cadre de la sous-traitance :

- Silos à ciment : type 50 à 60 tonnes.
- Passerelles tractées pour avions : type B16-B23-B28
- Passerelles pour bateaux
- Des chariots à bagages pour aéroports
- Palettes pour NAFTAL
- Divers produits

### **1-13 Présentation de labelle**

La Belle est un groupe agroalimentaire Algérien qui assure la commercialisation et la fabrication de denrées alimentaires.

La société de négoce familial Dahmani, spécialisée au début des années 1990 dans l'importation de denrées alimentaires est devenue à partir de 1995 une entreprise de transformation en agroalimentaire en se faisant connaître du grand public avec la marque de margarine La Belle.

Au début des années 2000, l'entreprise se dote de plusieurs usines à Ouled Moussa dont une minoterie, une semoulerie, une couscousserie et une autre de torréfaction produisant le café de marque Bonal.

En 2004, l'unité de production de margarine est ouverte à Dar El Beida.

Elle acquiert en 2005, l'Entreprise Nationale des Corps Gras (ENCG) qui compte deux unités de raffinage et en 2006 les Moulins de la Mezghenna une filiale du groupe public ERIAD Alger dotée d'une minoterie d'une capacité de 400 tonnes par jour.

Au début des années 2010, elle se lance dans le conditionnement de produits alimentaires comme le riz, lentilles, haricots, pois chiches, sucre cristallisé et lait dans une usine à Khemis El Khechna.

## Section 2 : la démarche méthodologique

### 2-1 recherches documentaires et exploratoires des documents écrit

Afin de construire le cadre théorique et de délimiter notre thème de recherche, nous avons procédé en premier lieu, à la précision des concepts clés de notre recherche, pour ce faire, nous avons fait recours aux ouvrages de références, aux revues spécialisées, qui touchent à notre thème.

Dans la deuxième phase, pour l'étude empirique, nous nous sommes appuyés sur les résultats du questionnaire réalisé aux entreprises.

Dans le but d'examiner les freins aux développements du système de management de la qualité, nous avons conçu un questionnaire, en s'appuyant en grande partie du cadre théorique que nous avons établis pour les besoins de notre enquête. Nous avons conçu un questionnaire pour un échantillon pour les acteurs des entreprises au sujet des freins aux développements du SMQ.

### 2-2 Le déroulement du questionnaire

Les questionnaires ont touché un échantillon de 12 entreprises certifiées, nous avons remis 3 questionnaires pour chaque entreprises et nous avons récupéré 19 questionnaires. Malgré que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche, nous avons constaté une certaine résistance de la part des employées et une certaine hésitation à nous répondre et à nous remettre les questionnaires. La plupart de ces personnes interrogées sont des cadres et des responsables de la qualité.

### 2-3 les techniques de recueils des données

Notre présence sur le terrain, les rencontres et les interviews informelles ont été autant de sources d'informations et nous avons aussi utilisé l'enquête par questionnaire pour plusieurs raisons qui sont ;

- Le questionnaire est un outil de collecte de donnée à la recherche quantitative, il nous permet de réunir un nombre d'information et d'analyser d'une manière statique toutes les informations réunies ;

- Le questionnaire nous donne la possibilité de se rapprocher du moindre détail de l'information afin de bien retracer notre objet de recherche dans la réalisation des données collectées ;
- Un traitement quantitatif nous permet de faire une relation entre ce que nous avons abordé dans la théorie et ce qu'on a constaté durant notre cas pratique et qui nous ont permis de mieux appréhender les freins aux développements du système de management de la qualité ;

### **2-4 structures du questionnaire**

Notre questionnaire est structuré de la manière suivante :

- Une introduction : pour expliquer le but de l'enquête ;
- Le questionnaire comporte une fiche signalétique portant sur les caractéristiques socio démographie de la personne interrogée ;
- Chronologie des questions : il est important que le questionnaire suivent un ordre chronologique, commencer par poser des questions simples et les questions délicates devraient être en dernier lieu ;
- Remerciements ; le questionnaire se termine par un remerciement adressé à la personne interrogée d'avoir pris du temps pour y répondre.

### **2-5 Ce questionnaire est structuré en axe**

Le premier axe porte sur une fiche signalétique où nous avons posé deux questions fermes relatives aux profils et aux informations personnelles. Nous l'avons introduies dans le but de recueillir les informations sur la constitution de notre échantillon. La deuxième rubrique, composé de 10 questions sur les connaissances du SMQ, et 7 questions sur la connaissance de la nouvelle norme, et 4 questions pour savoir si ces entreprises adoptent une démarche d'amélioration contenue, et au final 7 questions sur les freins aux développement du SMQ.

## Section 3 : interprétation des résultats

Dans cette partie, nous présentons une analyse et interprétation des données recueillies durant notre stage au sein de l'EPB et notre enquête au niveau de 11 entreprises certifiées, sous forme d'une enquête quantitative scindée en 4 axes comme suit :

### 1- Le Questionnaire

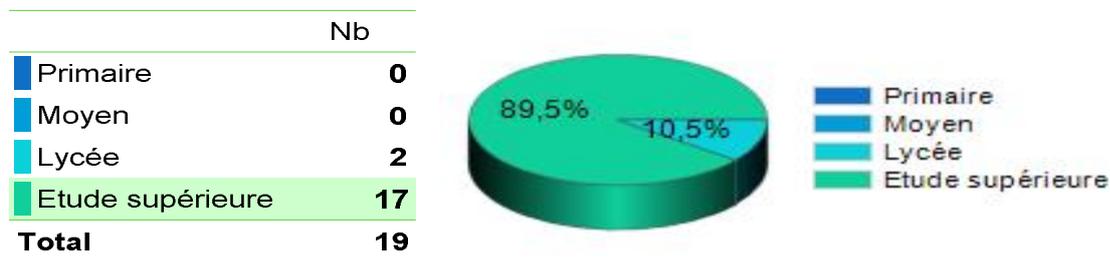
#### 1-1- Fiche signalitique

Les questions posées porte sur les caractéristiques du personnels au seins des entreprises.

**Figure N° 07** : niveau scolaire

#### Question N° 01 : Quel est votre niveau scolaire ?

Taux de réponse : **100,0%**



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ.

D'après cette figure, nous remarquons que 17 personnes interviewés ont un niveau universitaire soit 89.5%, et seulement 10.5% qui ont un niveau secondaires. Cela est expliqué par le faite que la DRH de ses entreprises exige un niveau supérieur et une compétence pour le recrutement au niveau de ces organismes.

**Figure N° 08 :** Catégorie Socioprofessionnelle

**Question N° 02 : Veuillez indiquer la catégorie socioprofessionnelle à laquelle vous appartenez ?**

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
Cadre	<b>11</b>
Responsable qualité	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>



**Source :** résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ.

D'après cette figure, on remarque 57.9% des personnes interrogées sont des cadres et 42.1% sont des responsables qualité, ce qui confirme que la DRH de ces entreprises recrute les employés qui ont un niveau universitaires dans ses postes.

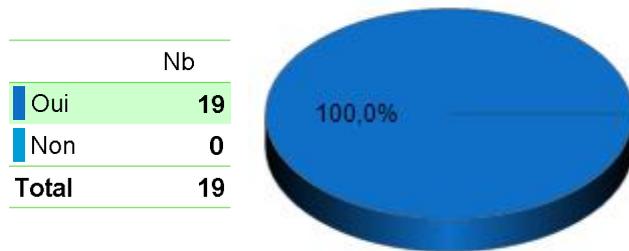
### 1-2- Le système de management de la qualité

L'objet de ces questions est de savoir si le personnel de ces entreprises connaît le SMQ.

**Figure N° 09 :** Système du management de la qualité

#### Question N° 03 : Avez-vous entendus déjà d' SMQ ?

Taux de réponse : 100,0%



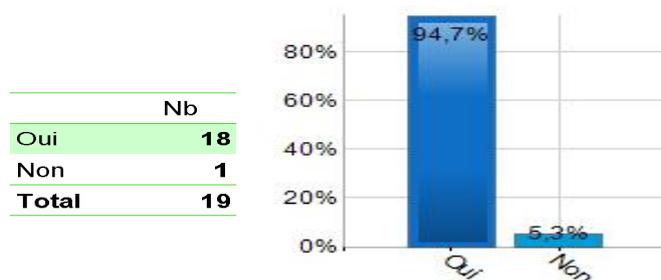
**Source :** résultats de l'enquête, à l'aide de logiciel sphinx IQ.

Dans cette figure, nous remarquons que la totalité des questionnés ont entendus déjà du système de management de la qualité.

**Figure N° 10 :** Disposition système management de la qualité

#### Question N° 04 : Votre entreprise dispose telle d'un Système de Management de la Qualité ?

Taux de réponse : 100,0%



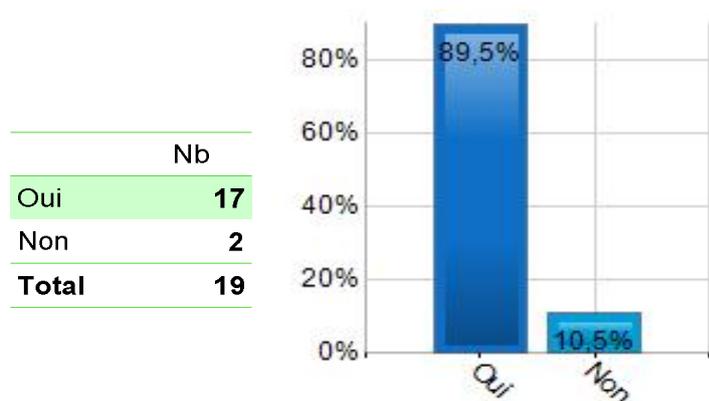
**Source :** résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ.

Dans cette figure, on remarque que toutes les personnes interrogées sont au courant sur l'existence d'un SMQ au niveau de leurs entreprises.

**Figure N° 11** : Accompagnement avant la mise en œuvre du SMQ

### Question N° 05 : Y a-t-il des campagnes de sensibilisations avant la mise en œuvre du SMQ ?

Taux de réponse : 100,0%



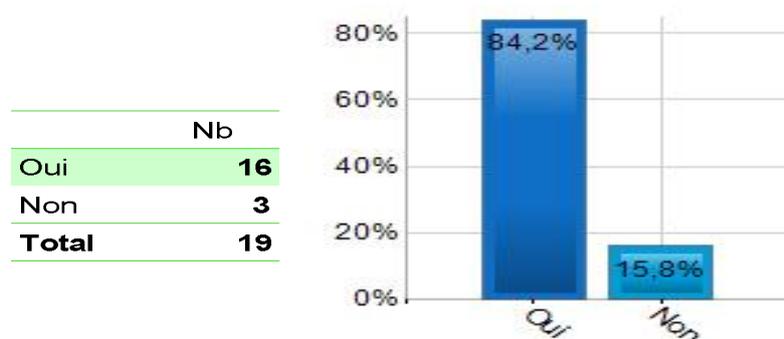
**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ.

D'après cette figure, on remarque que 89.5% soit 17 personnes interviewé déclarent qu'il ya des campagnes de sensibilisations avant la mise en place du SMQ, et seulement 10.5% soit 2 personnes déclarent qu'il ya pas de campagnes de sensibilisation. Cela s'explique que certaines entreprises ne sensibilisent pas tout son personnel à la qualité.

**Figure N° 12** : accueil SMQ

### Question N° 06 : Avez-vous accueillez favorablement la mise en place d'un SMQ ?

Taux de réponse : 100,0%



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2

## Chapitre III : analyse et traitement de données

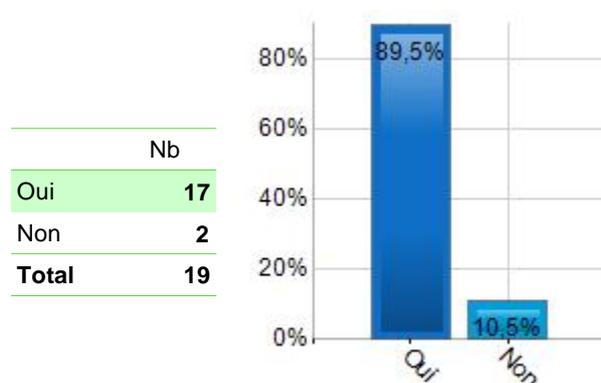
D'après cette figure, on remarque que 84.2% soit 16 personnes interrogés déclarent avoir accueillies favorablement le SMQ et 3 personnes qui représente 15.8% déclarent ne pas être favorables à la mise en place du SMQ.

Cela s'explique qu'il y a des personnes qui résistent au changement dans leurs entreprises, et aussi ne voit pas d'intérêt dans la mise en place du SMQ.

**Figure N° 13** : La motivation à la réalisation du SQM

### Question N° 07 : Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs du SMQ ?

Taux de réponse : 100,0%



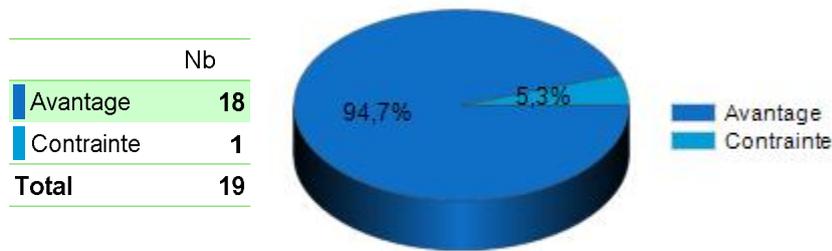
**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2

Dans cette figure, on remarque que 89.5% des personnes interrogées soit 17 déclarent qu'ils sont impliqués et motivés à la réalisation des objectifs du SMQ, et seulement 2 personnes qui représentent 10.5% déclarent qu'ils ne sont ni motivés ni impliqués à la réalisation des objectifs du SMQ. Cela est expliqué dans la figure précédente et que les personnes qui n'ont pas accueillis favorablement le SMQ, leurs objectifs différent de ceux des entreprises.

**Figure N° 14 :** Avis sur SMQ

**Question N° 08 :** Considérez-vous le SMQ comme ?

Taux de réponse : 100,0%



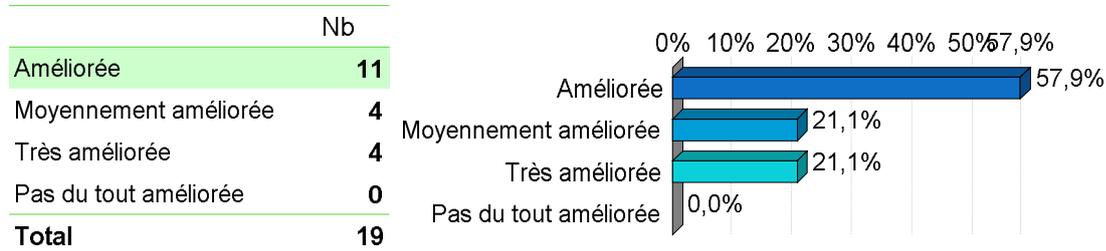
**Source :** résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2

D'après cette figure, on constate que presque la majorité des personnes interrogés déclarent que le SMQ est un avantage soit 18 personnes qui représentent 94.7% qui est un pourcentage important, et cela peut s'expliquer que le SMQ apporte beaucoup de changements dans la gestion des entreprises. Seulement 5.3% soit une personne interrogé déclare que le SMQ est une contrainte et cela s'explique par la résistance au changement.

**Figure N° 15 :** la qualité du travail après la mise en place du SMQ

**Question N° 09 :** Après la mise en place du SMQ la qualité du travail c'est ?

Taux de réponse : 100,0%



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2.

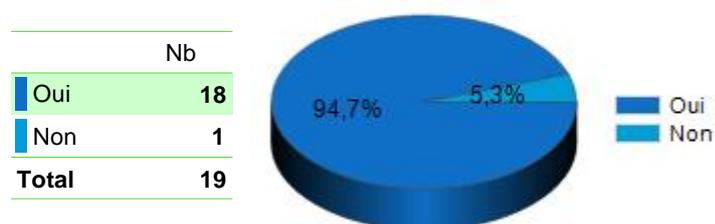
D'après cette figure, on constate que 11 personnes interviewées qui représente 57.9% déclarent que le travail est amélioré après la mise en place du SMQ et 21.1% qui représente 4 personnes déclarent que la qualité du travail est moyennement améliorée et aussi

pourcentage 21.1% ont déclarés que la qualité du travail est très améliorée. Cela s'explique que le SMQ rend le travail plus structuré et organisé dans les entreprises.

### Figure N° 16 : Satisfaction clientèle

#### Question N° 11 : Est-ce que la mise en place du SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

Taux de réponse : 100,0%



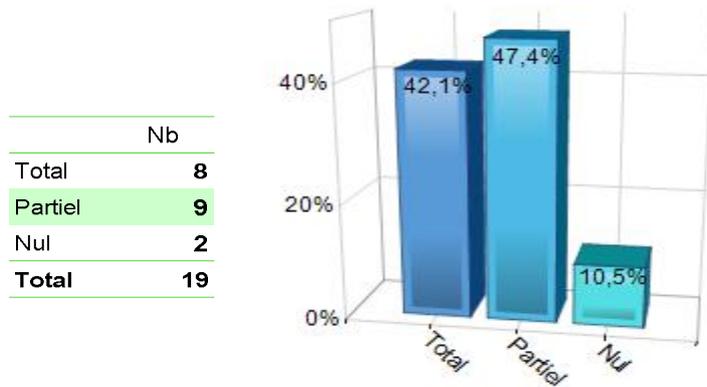
**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide de logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, nous constatons que presque la majorité des questionnés ont répondu oui, soit 94.7%, seulement une personne interrogé a répondu par non. Le SMQ permet aux entreprises de mieux répondre aux exigences et les attentes des clients d'une manière satisfaisante.

**Figure N° 17** : L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche du SMQ

**Question N° 12** : L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche du SMQ est-elle ?

Taux de réponse : 100,0%



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

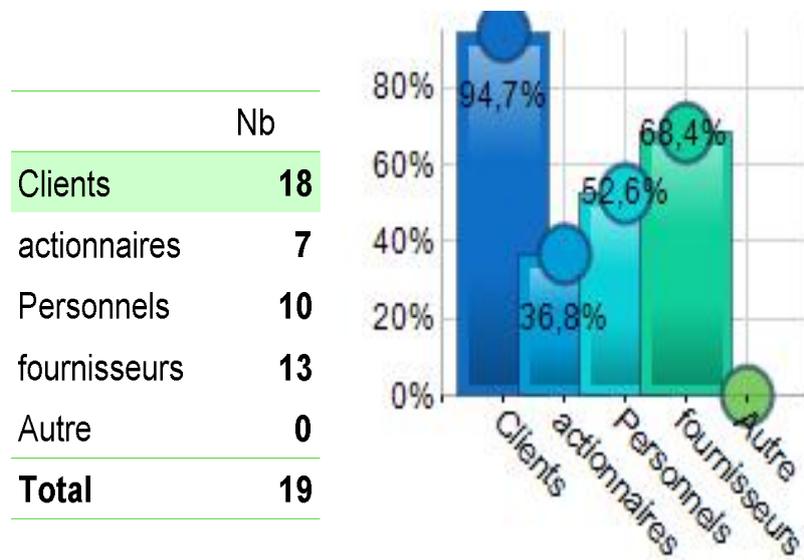
D'après cette figure, nous remarquons que parmi les interviewés 8 personnes ce qui représente 42.1% ont déclaré que l'engagement de la direction des entreprises dans la démarche du SMQ est total, et 47.4% qui est un pourcentage important ont déclaré que l'engagement de la direction est partiel et seulement 10.5% ont déclaré que l'engagement de la direction est nul.

L'engagement de la direction dans la mise en œuvre du SMQ est primordiale car sa réussite dépend de la direction et aussi la capacité de la direction à impliquer totalement son personnels dans la démarche qualité, mais parfois elles trouvent des résistances au changement au niveau de la direction.

**Figure N° 18** : Partie intéressées par le SMQ

### Question N° 13 : Quelles sont les parties intéressées par le SMQ ?

Taux de réponse : **100,0%**



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, nous constatons que les parties intéressées par le SMQ sont plusieurs, en premier on trouve les clients avec un pourcentage de 94.7%, cela veut dire que les clients cherchent les entreprises certifiées afin de répondre à leurs exigences et attentes. La certification pour eux c'est un moyen de preuve. Aussi, les fournisseurs avec un pourcentage de 68.4% qui est un pourcentage important pour les entreprises qui cherchent à fidéliser ces fournisseurs et à faciliter leurs relations. On trouve aussi le personnel est intéressé par le SMQ, du fait que le SMQ rend le travail plus organisé et plus facile et aussi les actionnaires avec un pourcentage de 36.8% ils s'intéressent au SMQ.

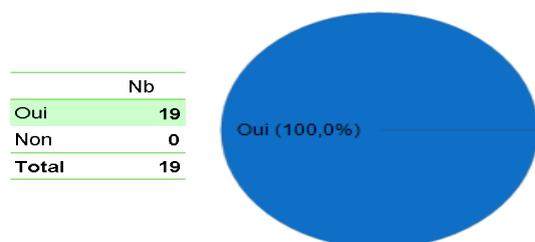
### 1-3- Questions sur la nouvelle norme ISO 9001 version 2015.

L'objectif de ses questions c'est de savoir est ce qu'ils sont au courant de la connaissance de la nouvelle norme.

**Figure N° 19** : Connaissance norme ISO 9001 version 2015

**Question N° 15 : Connaissez-vous la norme ISO 9001 version 2015 ?**

Taux de réponse : 100,0%



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que la totalité des interviewés ont répondu par oui, cela explique qu'ils sont au courant de la nouvelle norme.

**Figure N° 20** : Passage ISO 9001 version 2008 vers la version 2015

**Question N° 17 : Considérez-vous le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015 comme une ?**

Taux de réponse : 100,0%



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

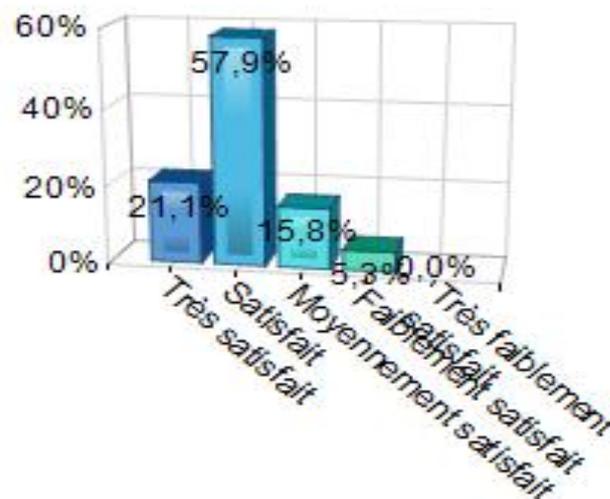
D'après cette figure, on constate que presque la majorité ce qui représente 89.5% des personnes questionnés ont déclaré que la norme ISO 9001 version 2015 comme une évolution par rapport à la norme de 2008 en terme d'amélioration et aussi de simplification de cette norme, et seulement 10.5% ont déclaré que la norme ISO 9001 version 2015 comme une suite de la norme ISO 9001 version 2008.

**Figure N° 21** : Satisfaction ISO 9001 version 2015

### Question N° 18 : Etes- vous satisfait des modifications apportés à la nouvelle norme ISO 9001 version 2015 ?

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
Très satisfait	<b>4</b>
Satisfait	<b>11</b>
Moyennement satisfait	<b>3</b>
Faiblement satisfait	<b>1</b>
Très faiblement satisfait	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>



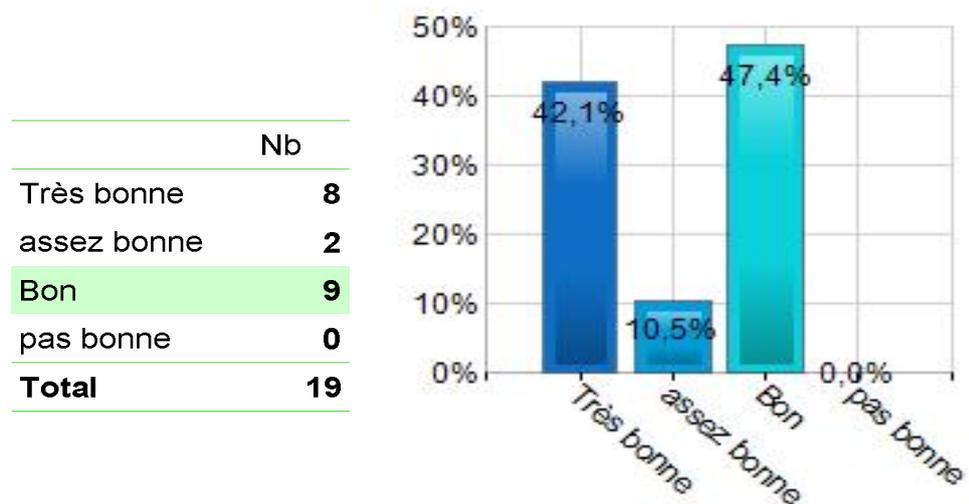
**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que 57.9% des personnes interrogés déclarent satisfait des modifications apportés à la nouvelle norme ISO 9001 version 2015, cela est du à la souplesse de la norme en terme d'exigences et 21.1% affirment qu'ils sont très satisfaits, et seulement 5.8% qui déclarent qu'ils sont moyennement satisfait et aussi 5.3 % affirment qu'ils sont faiblement satisfait par ce que pour eux c'est une suite de la norme de 2008 et que la nouvelle norme n'engendre pas des modifications au niveau des entreprises.

**Figure N° 22 :** L'évolution de l'entreprise après avoir obtenue la certification

### Question N° 19 : D'après vous, comment vous voyez l'évolution de votre entreprise après avoir obtenue la certification ?

Taux de réponse : 100,0%



**Source :** résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on constate que 47.4% ont déclaré que l'évolution de leurs entreprises après avoir obtenus la certification est bonne, et aussi 42.1% ont déclaré que l'évolution de leurs entreprise est très bonne, cela est du à une meilleure organisation du travail et des processus et aussi à la capacité à répondre aux exigences de leurs clients et fournisseurs d'une manière efficaces et satisfaisante. Seulement 10.5% ont déclaré que l'évolution de leurs entreprises est assez bonne.

**Figure N° 23** : Efficacité de la certification

**Question N° 20 : Est-ce que le fait d'être certifié permis à l'entreprise d'être efficace ?**

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
Oui	14
Non	5
<b>Total</b>	<b>19</b>



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que 73.7% ont déclaré que le fait d'être certifié permis à l'entreprise d'être efficace et seulement 26.3% qui ont déclaré que malgré l'obtention de la certification l'entreprise ne peut pas être efficace, et cela s'explique qu'après avoir obtenus une certification il y a ce qu'on appelle l'après certification qui consiste en amélioration continue, certains entreprises ont le souci de l'amélioration continue pour être plus performante et efficaces et d'autre cherche juste la certification comme une preuve.

**Figure N° 24** : Temps de la certification

**Question N° 21 : Depuis combien d'année votre entreprise est-elle certifiée ?**

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
-5 ans	5
+5 ans	5
+10 ans	9
<b>Total</b>	<b>19</b>



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que 47.4% des entreprises ont été certifiées de plus de 10ans et ces entreprises ont une expérience en matière de SMQ plus que les autres et ces entreprises ont assurés la pérennité de leurs système et aussi son développement et 26.3% des entreprises ont été certifiées de plus de 5ans et le même pourcentage pour les autres entreprises qui sont certifiées de moins de 5ans.

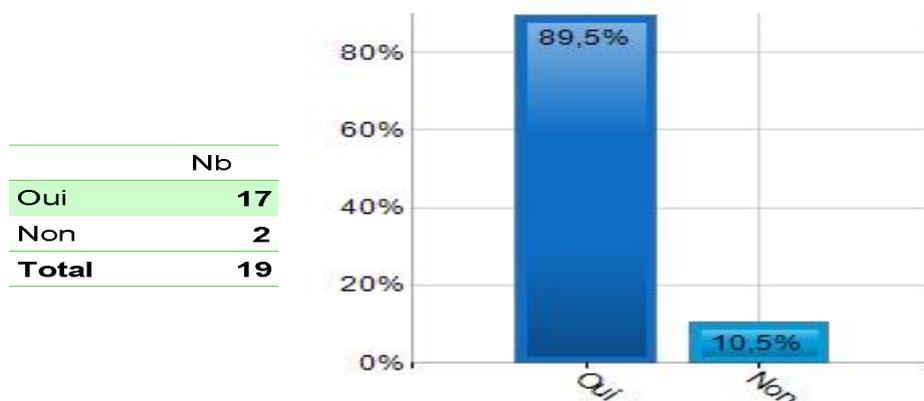
### 1-4- Question sur l'amélioration contenue.

L'objet de ces question et de savoir si ces entreprises adoptent la démarche de l'amélioration contenue.

**Figure N° 25:** Information sur la démarche d'amélioration continue

#### Question N° 22 : Avez-vous déjà entendu de la démarche d'amélioration contenue ?

Taux de réponse : 100,0%



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2.

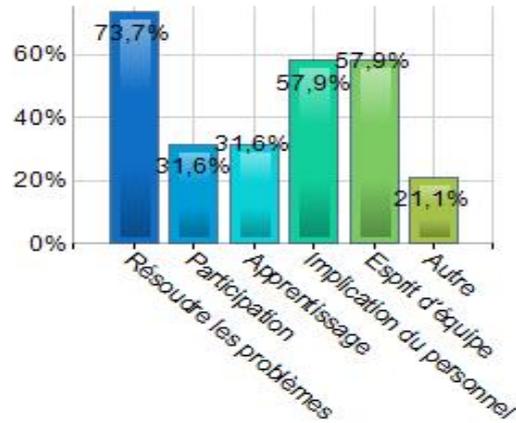
D'après cette figure, on remarque que presque la majorité qui représente 89.5% a déclaré avoir entendus de la démarche d'amélioration contenue, ce qui confirme que ces entreprises ont le souci de l'après certification qui est l'amélioration contenue et seulement 10.5 ont déclaré qu'ils n'ont pas entendus de la démarche d'amélioration contenue.

**Figure N° 26** : La démarche d'amélioration continue

### Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
Résoudre les problèmes	14
Participation	6
Apprentissage	6
Implication du personnel	11
Esprit d'équipe	11
Autre	4
<b>Total</b>	<b>19</b>



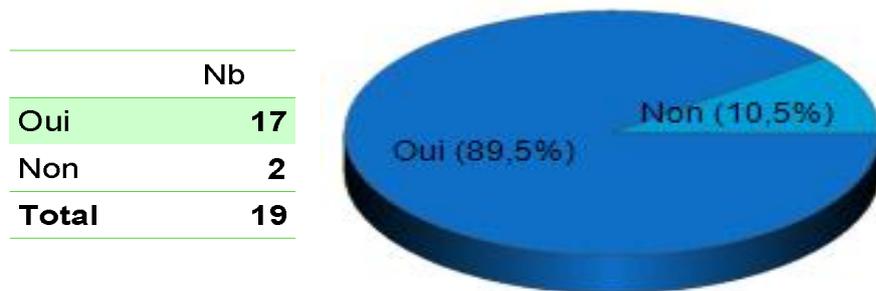
**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que la démarche d'amélioration continue pour certains interviewés c'est de résoudre les problèmes avec un pourcentage de 73.7 et pour d'autres c'est l'esprit d'équipe et implication du personnel avec le même pourcentage qui est 57.9% et pour d'autres c'est l'apprentissage et la participation du personnels avec le même pourcentage de 31.6% et pour d'autres c'est autres choses que ces propositions avec un pourcentage de 21.4%.

**Figure N° 27** : Méthode d'amélioration continue

### Question N° 23 : Adoptez-vous une méthode d'amélioration contenue dans votre activité ?

Taux de réponse : **100,0%**



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on constate que la majorité des questionnés ont déclaré qu'ils adoptent une méthode de l'amélioration contenue, et seulement 10.5 qui ont confirmé qu'ils n'adoptent pas des méthodes pour l'amélioration contenue.

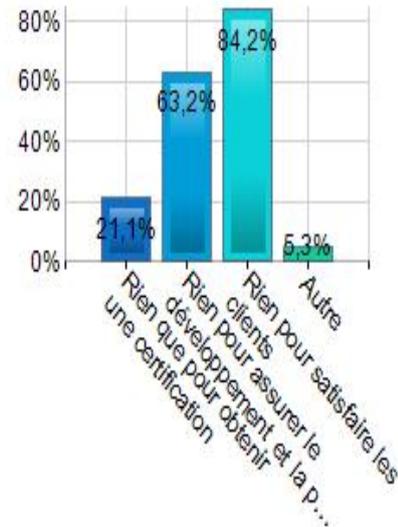
Cela confirme que certaines entreprises font de l'amélioration contenue pour développer leurs SMQ et d'assurer sa pérennité et aussi d'être plus performante et plus efficace et aussi la réalisation de objectifs qualité cela en appliquant le cycle PCDA dans l'amélioration contenue.

**Figure N° 28 :** Objectifs pour mettre en place une démarche qualité

### Question N° 24 : Quels sont les objectifs recherchés pour mettre en place une démarche qualité ?

Taux de réponse : 100,0%

	Nb
Rien que pour obtenir une certification	4
Rien pour assurer le développement et la pérennité de son organisme	12
Rien pour satisfaire les clients	16
Autre	1
<b>Total</b>	<b>19</b>



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que les objectifs recherchés pour mettre en place une démarche qualité sont multiple 84.2% ont déclaré que pour certaines entreprises les objectives de la démarche qualité, visant uniquement à satisfaire les clients, car la certification est un moyen de preuve pour satisfaire ces clients, 63.2% ont déclaré que l'objectif de la démarche qualité viser à assurer le développement et la pénurie de son SMQ, ses entreprises adoptent la démarche de l'amélioration contenue pour assurer sa survie, et enfin 21.1% ont déclaré que l'objectif n'est rien d'autre que pour obtenir la certification.

### 1-5- Question sur les freins aux développements du SMQ

L'objectif de ces questions est de savoir quels sont les freins qui empêchent ces entreprises de développer leurs SMQ.

**Figure N° 29** : Difficultés durant la mise en place du SMQ

#### Question N° 24 : Avez-vous rencontré des difficultés durant la mise en place du SMQ ?

Taux de réponse : 100,0%



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on remarque que 57,9% des personnes interrogés ont déclaré qu'ils ont rencontré des difficultés lors de la mise en place du SMQ, et 42,1 % ont déclaré qu'ils n'ont pas rencontré des difficultés durant la mise en place du SMQ.

Donc, toute démarche de la mise en place du SMQ rencontre des difficultés durant la mise en œuvre du SMQ, soit par manque d'implication et de motivation du personnels ou par manque d'engagement de la direction et aussi par le manque de la culture de la qualité aux seins des entreprises.

**Figure N° 30** : Contexte externe

**Question N° 25 : Est-ce que le contexte externe peut freiner la mise en place du SMQ ?**

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
Oui	<b>11</b>
Non	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>



**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

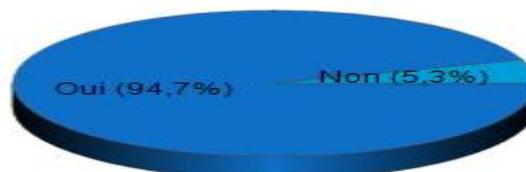
D'après cette figure, on constate que 57.9% des personnes interrogés ont déclarés que le contexte externe peut freiner la mise en place du SMQ, et cela est du a la réglementation et la législation qui peut être défavorable pour l'entreprise tout au long de son exercice, et 42.1% interrogés ont répondu par non et que le contexte externe est favorable pour la mise en place du SMQ.

**Figure N° 31** : Manque des moyens humains et matériels

**Question N° 26 : Est-ce que le manque de moyens humains et matériels peut être une difficulté lors de la mise en place du SMQ ?**

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb
Oui	<b>18</b>
Non	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>



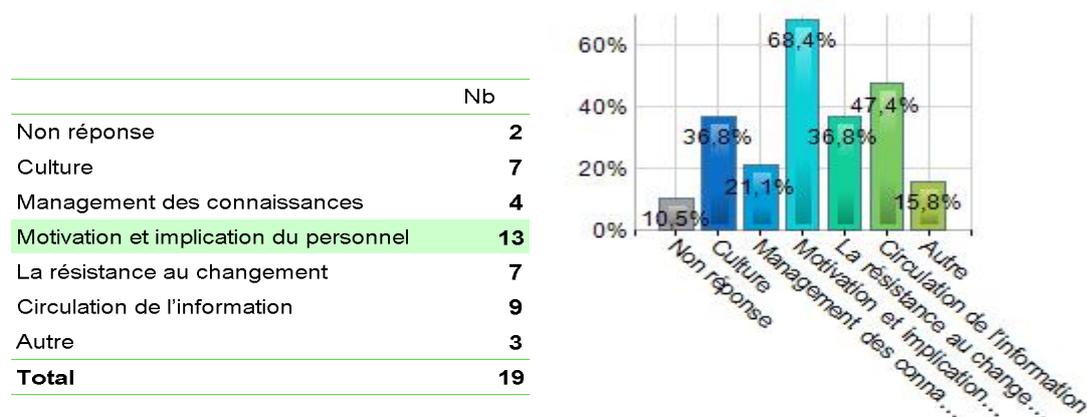
**Source** : résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on constate que 94.7% interviewés ont déclaré que le manque de moyens humains et matériels peut être un frein pour les entreprises, par ce que le SMQ coûte chère, car il faut beaucoup de moyens financiers, des personnes qualifiés et aussi des moyens matériels pour mettre en place et développer un SMQ. Pour les autres ils ont répondu par non ce qui représente 5.3%.

**Figure N° 32 : Contraintes**

**Question N° 28 : Parmi ces contraintes, laquelle est la plus indiquée au développement de votre SMQ ?**

Taux de réponse : **89,5%**



**Source :** résultats de l'enquête, à l'aide du logiciel sphinx IQ2.

D'après cette figure, on constate que le taux de réponse à cette question est de 89.5%, c'est un pourcentage important pour l'analyse, cela veut dire que le SMQ est exposé à des contraintes qui freinent son développement au niveau des entreprises. La première contrainte est le manque de motivation du personnels avec un pourcentage très élevé de 68.4% qui. Aussi la circulation informelle de l'information avec un pourcentage de 47.4%. Mais aussi deux autres contraintes très importantes qui sont la résistance au changement et la culture qualité avec des mêmes pourcentages de 36.8%. La réussite du SMQ dépend de ces deux contraintes et à savoir l'engagement et l'implication de la direction.

### 2- Les entretiens

#### 2-1- Entretien 1

Nous avons fait notre premier entretien avec deux cadres au sein de l'EPB, ils travaillent dans la direction du management de la qualité. Nous avons posés des questions sur le SMQ et les freins qui l'empêchent de se développer dans leur entreprise. Nous avons choisi l'EPB par ce qu'elle est la première dans la Wilaya de Béjaia en matière de SMQ et aussi le fait qu'elle soit certifiée de plus de 10 ans et son expérience dans ce domaine.

Les interviewés ont répondu à l'ensemble de nos questions posées comme suit ;

Les avantages de la certification de leurs entreprise est ;

- Satisfaction du client ;
- Augmentation du chiffre d'affaire ;
- Doter l'entreprise de nouveau moyens ;
- Détecter d'une manière continue les problèmes ;

Et pour les objectifs recherchés pour mettre en place la démarche qualité, ils ont répondu comme suite ;

- Une meilleure gestion de l'entreprise ;
- Meilleurs rendement ;
- Formalisations de bonnes pratiques de travail ;
- Réduction des coûts qualités ;

Nous avons interrogés ces cadres, s'ils font de l'amélioration continue pour maintenir leurs SMQ, ils ont répondu par oui, et aussi ils ont cités les méthodes qu'ils utilisent comme suite ;

- Approche Kaizen par la résolution des problèmes ;
- Prise en charge des dysfonctionnements ;
- Détecter les non conformités et apportés des améliorations (actions correctives).

Enfin nous avons posés des questions sur les freins et les contraintes qui empêchent le SMQ de se développer et de se murir dans leur l'entreprise. Ils ont répondu comme suit ;

- Résistance au changement ;

- La motivation et l'implication du personnel ;
- Le contexte externe comme la réglementation et la législation ;
- La circulation de l'information.

Les limites du système de management de la qualité de l'EPB sont comme suit ;

- La majorité des indicateurs des processus sont centrés en interne, dans une approche de conformité plutôt que d'efficacité ;
- Un trop grand nombre de reporting et d'indicateurs entraînent souvent des difficultés de communication ;
- Le système d'indicateurs est trop chargé.

### **2-2- Entretien 2**

Notre deuxième entretien nous l'avons fait avec monsieur Chawal accompagnateur de l'entreprise Gouraya thon dans son projet de mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.

Nous avons saisi l'opportunité de lui poser des questions sur les freins de la mise en place du système de management de la qualité, et aussi des questions sur l'après mise en place. Il a répondu à toutes nos questions comme suit :

La seule et l'unique condition de succès de l'introduction du nouveau management qualité dans l'entreprise est l'engagement du plus haut dirigeant et leadership avec l'adhésion et accompagnement du personnel des trois catégories de l'entreprise.

L'introduction peut être possible, mais les effets seront limités et la pérennité ne sera pas assurée si l'engagement du plus haut dirigeant et leadership avec engagement des compétences des spécialistes qualité qui œuvre à l'existence d'une nouvelle culture qualité dans la société.

### 3- Synthèse des résultats de notre enquête

Dans le cadre de notre étude et après l'analyse des données issues de l'enquête par questionnaires, et aussi les entretiens, par lesquelles on a essayé d'évaluer les freins qui empêchent le SMQ de se développer aux seins des entreprises, (par un échantillon de 12 entreprises certifiées), nous avons constaté que ses entreprises ont confirmés qu'elles rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre du SMQ. En effet, le SMQ est exposé aux obstacles avant sa mise en place et durant sa mise en place et aussi après sa mise en place en termes de résistance au changement et manque de motivation du personnel, et cela ne permet pas au SMQ de se murir et de se développer. Le SMQ engendre des changements aux seins de ces entreprises en termes d'organisation et de méthodes de travail qui rend ses entreprises plus flexibles et efficace en termes de coordination de son personnel, ce qui confirme que :

- Ses entreprises rencontrent des résistances au changement ;
- Manque de motivation du personnel ;
- Manque d'implication de la direction ;
- Manque du leadership ;
- Manque de culture qualité aux seins de ses entreprises ;
- Manque d'engagement des dirigeants par ce que le SMQ demande beaucoup de moyens financiers ;
- Le contexte externe comme la réglementation et la législation.

Cependant, nous avons constatés que la certification ne doit pas se limiter juste au papier pour perfectionner son image, mais ces entreprises doivent avoir le souci sur l'après certification qui consiste en amélioration contenue, pour réaliser leurs objectifs qualité et aussi développer son SMQ et assurer sa pénurie. Cela n'est possible que par l'implication de la direction en premier degré et la motivation du personnel.

### **Conclusion**

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté les résultats obtenus à l'issue de l'analyse empirique réalisé par le logiciel SPHINKS IQ2, et fait un lien entre le cadre théorique et le cadre pratique de notre recherche. Ce qui nous a permis d'obtenir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique.

# CONCLUSION GENERALE

# ANNEXES

## Université d'Abderrahmane Mira de Béjaia

Faculté des sciences Economique, de Gestion et Science Commerciales

### Enquête sur les reins aux développements du système de management de la qualité dans la wilaya de Béjaia

Nous somme des étudiants à l'université d'Abderrahmane Mira de Bejaia master, la faculté des Science Economique, de Gestions et Commerciales, et on prépare un mémoire de master II en science de gestion « option management des organisations » qui traite « des freins aux développements du système de management de la qualité », on a grandement besoin de votre collaborateurs, en répondant à cette enquête, pour accomplir et réussir notre travail de recherche. On vous remercie de votre participation et collaboration.

Toutes les informations que vous donnez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de recherche scientifique.

Elabore par :

MOUHOUBI IDIR

AKIF NACER

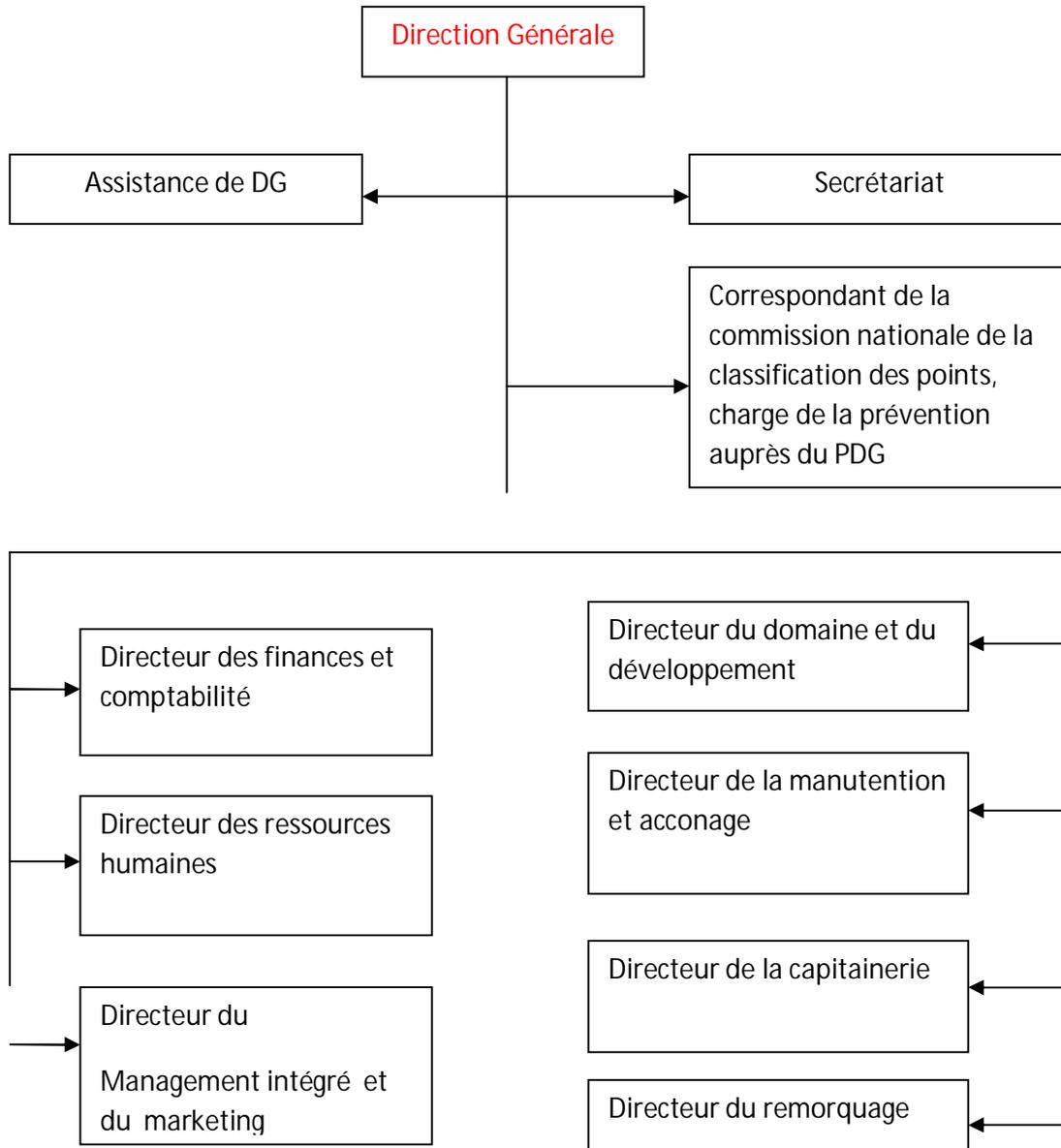
directeur de la recherche :

Mr : MEZIANI MUSTAPHA

Avril 2017-05-30

## Annexes

**L'organigramme de l'EPB** : est structuré sous forme de 07 sept directions, subdivisées en départements dont 04 sont opérationnelles et 03 fonctionnelles, affiliées à la direction générale, c'est une structure (organigramme) opérationnelle qui est caractérisée par la décentralisation des pouvoirs.



## La liste des ouvrages

- 1) ANFOR, « système de management et audit », édition AFNOR, Paris, 2003.
- 2) Bernard Forman, « système de management de la qualité », AFNOR, France, juillet 2001, P 19.
- 3) Canard Fredirick, « management de la qualité », lextenso édition, Paris.
- 4) Christian Marria « la qualité des produits industriels » Borda, Paris, 1991.
- 5) Dorbes.h, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PEM », in revue science de gestion d'entreprise, 2005.
- 6) Florence Gillet-Goinard, Jean Margenard, « Manager la qualité pour la première fois », Edition D'organisation, Paris 2006.
- 7) Florence Guillet-Goinard et Jean Margerand « manager la qualité pour la première fois », édition d'organisation, Paris 2006.
- 8) Giard. V « la normalisation technique », revue Française de gestion, n<sup>o</sup>147, 2003.
- 9) Gogue Jean Marie, les six samouraïs de la qualité, édition Economica, 1990.
- 10) GOGUE Jean-Marie, le management de la qualité, édition Economica, paris, 2001.
- 11) Guy Laudoyer « la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité », 3 édition organisation, 2000.
- 12) Jambart Claude « assurance qualité »édition economica, 2001.
- 13) Jebsen.P.B « guide d'interprétation des normes ISO 9000 », ANFOR, 2000.
- 14) Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac « au cœur de l'ISO 9001 :2015 », édition afnor, 2015.

## Les sites internet

- 1) Hariz Smia « étude critique du système de management de l'environnemental au niveau des entreprises Algériennes », thèse de magister institut d'hygiène et sécurité industrielle présentée laboratoire de recherche en prévention industrielle(LRPI), université Hadj Lakhedar de Batna, 2009. P6.disponible sur le site. Consulter le 26 /04/2017.
- 2) [http : //www.iefpedia.com/Rachedi-Abdelkader.pdf](http://www.iefpedia.com/Rachedi-Abdelkader.pdf). 25/04/2017.
- 3) Les bases de la qualité disponibles sur le site : [http : //www.codlor.com](http://www.codlor.com). Consulter le 26/04/2017.
- 4) Norme ISO 9004, système de management de la qualité- concienls pour l'amélioration des entreprises

## Bibliographie

---

- 5) Norme ISO 9001 : système de management de la qualité-exigences, 3eme éditions, suisse, decembre2000.
- 6) Patrick Maras, service centrale d'analyse, 1<sup>ere</sup> rencontre du réseau qualité en rechercher le 19-20octobre 2009- Bordeaux publie sur le Site suivant ; [www.cnrs.fr.consulter](http://www.cnrs.fr.consulter) le 20/03/2017 à 20h30.
- 7) [www.afnor.com](http://www.afnor.com).
- 8) [www.ISO-org.com](http://www.ISO-org.com).

### Les mémoires et les thèses

- 1) Ahouansou Sénamin « la mise en place d'un système de management de la qualité au sien d'une unité centrale de préparation de la chimiothérapie anticancéreuse », thèse en doctorat en pharmacie obtenu en 2016.
- 2) HADDADEN MEHDI, « le rôle de management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise », l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2015/2016.
- 3) HAOUES DAOUD et SAIFI FAROUK, « La mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 V 2008 », l'obtention de master En hygiène et sécurité industrielle, université de Hadj-Lakhdar de Batna, 2014/2015.
- 4) Maxime Leclercq- l'ISO 9001 vs 2015 ; évolution ou révolution.
- 5) Meziani Mustapha « la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », janvier 2001, mémoire en vue de d'obtention du diplôme de magistère.

### Revue et cahier de charge

- 1) Le cahier de charges est un document essentiel à la réalisation d'un projet. Il décrit pressement les besoins auxquels les intervenants doivent répondre : objectifs, cible, concurrence, délais, performances, Suisse, 2000.
- 2) M.Merabat : Les maitrises de la qualité, la lettre des cercles de qualité, 2ditée par l'ENOR, Alger,n°26,1990

# Table de matière

---

Remerciements

**Dédicaces**

**Listes des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale .....1**

**Chapitre I : généralité sur la qualité, démarche qualité, certification et la  
normalisation**

**Section 1 : généralité sur la qualité..... 5**

1-1 Historique de la qualité : ..... 5

1-2- Les pionniers du courant de la qualité ..... 8

1-2-1 Walter A. Shewart(1891-1967) : ..... 9

1-2-2 William Edward Deming (1900-1993) : ..... 9

1-2-3 Arnauld V. Feigenbaum : ..... 10

1-2-4 Karou Ishikawa ; ..... 11

1-2-5 Crosby : ..... 11

1-4 Les caractéristiques de la qualité : ..... 12

1-5 La qualité diffère aussi d'une partie à l'autre car on distingue entre : ..... 12

1-5-1 la qualité recherchée par le consommateur (approche consommateur) ..... 13

1-5-2 la qualité pour le producteur (approche producteur)..... 13

1-6 les enjeux de la qualité : ..... 13

1-6-1 l'enjeu économique : ..... 13

1-6-2 l'enjeu humain : ..... 14

1-6-3 l'enjeu commercial : ..... 14

1-7 les objectifs de la qualité : ..... 14

# Table de matière

---

1-7-1 la satisfaction et la fidélisation des clients : .....	14
1-7-2 l'amélioration des performances économiques : .....	15
1-7-3 la mobilisation du personnel : .....	15
<b>Section 2 : démarche qualité .....</b>	<b>15</b>
2-1 Définition de la démarche qualité : .....	16
2-2 Les étapes de la démarche qualité : .....	16
2-2-1 Réalisation de l'état des lieux : .....	16
2-2-2 Lancement de démarche qualité : .....	16
2-2-3 Mise en œuvre de la démarche et amélioration de la qualité : .....	17
2-2-4 Le pilotage de la démarche : .....	17
2-3 Les enjeux de démarche qualité : .....	18
2-3-1 Les enjeux économiques : .....	18
2-3-2 Les enjeux technologiques : .....	18
2-3-3 Les enjeux juridiques : .....	18
2-3-4 Les enjeux sociaux : .....	18
2-4 Les apports de démarche qualité : .....	18
<b>Section3 : la certification et la normalisation .....</b>	<b>19</b>
3-1- Définition d'ISO .....	19
3-2 la Normalisation .....	19
3-2-1 Définition la Norme : .....	19
3-2-2- Les objectifs de la normalisation : .....	20
3-2-3 Les avantages de la normalisation : .....	20
3-2-4 La famille ISO 9000 : .....	21
3-2-5 Les organismes accréditeurs : .....	22
3-2-6 La normalisation en Algérie : .....	22
3-3 La certification .....	23
<b>Conclusion .....</b>	<b>27</b>

# Table de matière

---

## **Chapitre II : le développement du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015**

### **Section 1 : système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015. .**

**27**

1-1	Définition du SMQ.....	27
1-2	domaine d'application du système management de la qualité.....	27
1-3	Objectif du système de management de qualité : .....	28
1-3-1	: Au niveau commercial :.....	28
1-3-2	: En interne :.....	28
1-4	Les principales composantes du SMQ : .....	29
1-5	Les exigences du système de management de la qualité :.....	32
1-5-1	- Les exigences générales : .....	32
1-5-2	- Les exigences documentaires : .....	33
1-6	Les principes de management de la qualité selon la version 2015 : .....	34
1-7	La mise en place du SMQ ;.....	35
	Etape 1 ; la décision stratégique :.....	35
	Etape 2 ; le diagnostic.....	36
	Etape 3 ; élaboration du plan d'action.....	36
	Etape 4 ; la certification.....	37
	Etapas 5 ; l'amélioration contenue. ....	37
<b>Section 2 ; le développement de la norme iso 9001 ; 2008 vers iso 9001 ; 2015.....</b>		<b>37</b>
2-1	le passage de la norme ISO 9001 ; 2008 vers la version ISO 9001 ; 2015.....	38
2-2	L'évolution des chapitres de la norme iso 9001 : .....	38
2-3	Révolution ou l'évolution de la nouvelle norme ISO 9001 2015 .....	39
2-4	La comparaison entre la norme ISO 9001 : 2008 et la norme ISO 9001 : 2015 :.....	39
2-4-1	ISO 9001 version 2015 :.....	39

## Table de matière

---

2-4-2	Dans l'ISO 9001 version 2015 la réflexion basée sur le risque occupe un place centrale .....	40
2-4-3	Dans l'ISO 9001 version 2015 on parle de l'information documentée :.....	40
2-4-4	Différence entre la terminologie entre iso 9001 : 2008 et iso 9001 : 2015 .....	40
2-4-5	: Différence entre les principes entre la version 2008 et la version 2015.....	41
2-4-6	Correspondances des chapitres entre la version 2008 et 2015 de l'ISO 9001 :.	41
<b>Section 3 ; les freins aux développements du système de management de la qualité... 48</b>		
3-1	Mémoire sur la mise en place d'SMQ selon la norme ISO 9001 version 2008 ; réalisé par Haous Daoud et Saïfi Farouk.....	48
3-2	Les travaux de Patrick Maras; .....	49
3-3	Les avantages du système de management de la qualité : .....	51
<b>La conclusion .....</b>		<b>53</b>
 <b>Chapitre III : méthodologie de recherche, analyse et interprétation des résultats</b>		
<b>Section 01 : présentation des organismes .....</b>		<b>54</b>
1-1	Présentation du port de Bejaia.....	54
1-2	Présentation l'entreprise all Plast .....	59
1-3	Présentation Groupe Cevital :.....	60
1-4	Prima viande : .....	60
1-5	Présentation de l'entreprise de Bejaia Mediterranean Terminal .....	61
1-6	Présentation de l'entreprise de SIMAF.....	61
1-7	Présentation de l'entreprise UFMATP.....	62
1-8	Présentation d'Alcoste .....	63
1-9	Général Emballage.....	64
1-11	Présentation du mont Djurjura.....	65
1-12	Présentation du ENMTP .....	66

# Table de matière

---

1-13 Présentation de labelle .....	67
<b>Section 2 : la démarche méthodologique .....</b>	<b>67</b>
2-1 recherches documentaires et exploratoires des documents écrit .....	68
2-2 Le déroulement du questionnaire .....	68
2-3 les techniques de recueils des données .....	68
2-4 structures du questionnaire.....	69
2-5 Ce questionnaire est structuré en axe.....	69
<b>Section 3 : interprétation des résultats.....</b>	<b>69</b>
1- Le Questionnaire.....	69
1-1- Fiche signalitique.....	70
1-2- Le système de management de la qualité.....	71
1-3- Questions sur la nouvelle norme ISO 9001 version 2015.....	79
1-4- Question sur l'amélioration contenue. ....	83
1-5- Question sur les freins aux développements du SMQ.....	87
2- Les entretiens.....	90
2-1- Entretien 1 .....	90
2-2- Entretien 2 .....	91
3- Synthèse des résultats de notre enquête .....	92
Conclusion.....	93
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>94</b>
Bibliographie.....	96

Annexe

Table de matière

## Résumé

Ce présent travail de recherche traite de la problématique des freins aux développements du système de management de la qualité aux seins des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa. Ce document à pour objectif principal d'analyser les difficultés qui empêchent la mise en place du SMQ et son développement dans les entreprises. Les résultats de notre enquête montrent que le système de management de la qualité est exposé aux freins lors de sa mise en place et son développement dans les entreprises.

Mots-clés : système de management de la qualité, freins aux développements du SMQ.

## **Abstract :**

This present research work deals with the problem that hinders the development of quality management system in some certified companies in Bejaia. The main aim of this document is to analyse the difficulties that impede the implementation of QMS and its development in companies.

The result of our study shows that the quality management system is impeded while implementing and developing it in companies.

**Key words:** quality management system, constraints to the development quality management system QMS.