

Université de Bejaia : A/Mira
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en Science de Gestion

Spécialité : Management

Sur le thème :

Le processus d'audit qualité externe (de certification) :

Cas de GENERAL EMBALLAGE

Réalisé par :

Mlle : CHEKKAL Sabrina

Mlle : HAMITOUCHE Rebiha

Encadré par :

D r : MEZIANI Mustapha

Juin 2018

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné le savoir, la patience et la volonté de mener à bien ce travail

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Mr MEZIANI Mustapha qui nous a encadré, nous le remercions pour sa disponibilité, son suivi et ses précieux conseils tout au long de ce travail

Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE pour son accueil pendant notre période de stage, plus particulièrement Mme BRAHMI pour ses orientations et pour le temps qu'elle nous a accordé. Nous remercions aussi Mr DJEBARA Djamel et Mr CHEKKAL Izem pour leurs aides

Un grand merci à nos enseignants pour le savoir qu'ils nous ont transmis

Nous remercions les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail et de l'améliorer avec leurs critiques

Enfin, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles et nos amies pour leurs aides et encouragements

Dédicaces

Au nom de Dieu clément et miséricordieux

Je dédie ce travail

A mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours d'étude

A mes grands-parents que j'adore et qui ont toujours souhaité ma réussite

Que Dieu les protège

A mes très chers frères : Abdelhak, Mouloud et Adem

A ma sœur adorée : Zineb

A mes oncles : Tahar, Hamid, Abdelghani, Halim, Zinedine et Lotfi ainsi que leurs familles

A mes tantes : Nadia et Ghania ainsi que leurs familles

A mes cousins et cousines

A toute la famille HAMITOUCHE

A ma très chère amie Sabrina ainsi que sa famille

A tous ceux qui m'ont soutenu, aidé et encouragé de près ou de loin

A tous ceux qui me sont chers, proches de mon cœur, et à tous ceux qui m'aiment et qui

veulent partager ma joie...

Rebiha

Dédicaces

Au nom de Dieu clément et miséricordieux

Je dédie ce travail

A la mémoire de ma mère, qui m'a toujours encouragé à finir mes études,

Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde

A mon père qui m'a soutenu tout au long de mon parcours d'étude

Que Dieu le protège

A ma belle-mère

A mes frères : Abdelkrim, Smail, Fayçal, Samir, Abdelkader et Kouçaila

Ainsi que leurs femmes

A leurs enfants adorés : Amazigh, Louisa, Daris, Gaya et Damiya

A ma très chère sœur : Ounissa

A ma sœur Zoubida, son mari Yassine et mes petites chéries Mélissa et Mélina

A toute la famille CHEKKAL et spécialement Izem

A mon très cher mari Sidali qui a été toujours là pour moi

A ma belle-famille, à ma très chère belle-mère et mes belles-sœurs

A ma très chère amie Rebiha ainsi que sa famille

A ma meilleure amie Katia

A ma cousine Samia

A tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé de près ou de loin

*A tous ceux qui me sont chers, proches de mon cœur, à tous ceux qui m'aiment et qui
veulent partager ma joie*

Sabrina

SOMMAIRE :

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité.....	05
Introduction.....	05
Section 1 : Généralité sur la qualité.....	06
Section 2 : Généralités sur le système de management de la qualité.....	12
Section 3 : Aperçu sur la norme ISO 9001 : 2015.....	18
Conclusion.....	26
Chapitre II : L’audit et la certification.....	27
Introduction	27
Section 1 : Généralités sur l’audit et la certification.....	28
Section 2 : Aperçu sur la norme ISO 17021.....	34
Section 3 : Le processus d’audit qualité externe (de certification).....	38
Conclusion.....	43
Chapitre III : Etude de cas au sein de GENERAL EMBALLAGE.....	44
Introduction	44
Section 1 : Présentation de GENERAL EMBALLAGE.....	45
Section 2 : Méthodologie de recherche et présentation des données.....	50
Section 3 : Analyse des résultats des questionnaires.....	53
Conclusion	71
Conclusion générale	72

Bibliographie

Les annexes

Liste des abréviations :

CASCO: Committee on conformity assesement.

CEI : Commission électroniques internationale.

DIS : Draft for international standard.

DEG : Deutsche Dation Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH.

DPI : Developpement partners international.

EN : Norme Européenne.

GE : GENERAL EMBALLAGE.

ISO : Organisation internationale de standardisation.

MPEF: Maghreb Private Equity Fund.

NF : Norme Française.

OC : Organisme de certification.

QHSE : Qualité, hygiène, sécurité et environnement.

SARL : Société à responsabilité limitée.

SM : Système de management.

SMQ: Système de management de la qualité.

SPA : Société par actions.

TC : Comité technique.

TCO : Tableau comparatif des offres.

ZI : Zone industrielle.

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : La catégorie socioprofessionnelle des répondants.....	53
Tableau N°2 : L'application de la norme ISO 9001.....	54
Tableau N°3 : Disponibilité des informations documentées exigées par la norme ISO9001..	54
Tableau N°4 : Maitrise et protection des informations documentées.....	54
Tableau N°5 : L'engagement de la direction dans la démarche qualité.....	55
Tableau N°6 : Identification des enjeux internes et externes.....	55
Tableau N°7 : Degré de communication de la politique.....	56
Tableau N°8 : Degré d'obtention des résultats par les processus.....	56
Tableau N°9 : Degré de satisfaction des clients.....	58
Tableau N°10 : L'innovation au niveau de GE.....	59
Tableau N°11 : Réorganisation au niveau de GE.	59
Tableau N°12 : La préparation pour les audits de certification.....	61
Tableau N°13 : Le travail de l'audit lors de l'audit externe..	61
Tableau N°14 : Vérification des processus de GE.....	62
Tableau N°15 : Explication du plan d'audit lors de la réunion d'audit.....	63
Tableau N°16 : La maitrise opérationnelle des processus.....	63
Tableau N°17 : Les non-conformités identifiées lors de l'audit.....	64
Tableau N°18 : Le savoir du personnel sur la certification de GE	65
Tableau N°19 : Formation du personnel pour l'application d'une autre norme.....	65
Tableau N°20 : Implication du personnel dans la démarche qualité.....	66
Tableau N°21 : Formation du personnel pour la compréhension du SMQ.....	66
Tableau N°22 : Communication de la politique qualité.....	66
Tableau N°23 : La motivation et la sensibilisation du personnel par la direction.....	67
Tableau N°24 : Conduite du SMQ à l'amélioration de l'environnement de travail.....	67
Tableau N°25 : Le personnel a-t-il déjà entendu parler de la certification.....	68
Tableau N°26 : Participation du personnel aux audits de certification externe.....	68
Tableau N°27 : L'efficacité de la démarche de certification.....	68
Tableau N°28 : Le contrôle des services par l'auditeur.....	69
Tableau N°29 : La préparation des équipes de travail avant l'arrivée de l'auditeur.....	69

Liste des figures

Figure N°01 : Structure de la documentation du SMQ.....	15
Figure N°02 : Schéma représentatif des étapes d'audit de certification.....	42
Figure N°03 : Evolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE.....	47
Figure N°04 : L'organigramme du service qualité.....	49

Voir annexe 03 pour :

Figure N°05 : Catégorie socioprofessionnelle des répondants	
Figure N° 6 : L'applicabilité des exigences de la norme ISO 9001.	
Figure N° 7 : La disponibilité des informations documentées.	
Figure N°8 : Maitrise et protection des informations documentées	
Figure N°9 : L'engagement de la direction dans la démarche qualité.	
Figure N°10 : L'identification des enjeux internes et externes.	
Figure N°11 : La communication de la politique qualité à l'ensemble du personnel.	
Figure N°12 : Degré d'obtention des résultats par les processus	
Figure N°13 : La satisfaction des clients.	
Figure N°14 : L'innovation au sein de GE.	
Figure N°15 : Une réorganisation au sein de GE.	
Figure N°16 : La préparation pour les audits de certification.	
Figure N° 17 : Le travail de l'auditeur.	
Figure N°18 : La vérification des processus de l'entreprise.	
Figure N°19 : L'explication du plan d'audit lors de la réunion d'audit.	
Figure N°20 : La vérification de la maitrise opérationnelle des processus.	
Figure N°21 : Les non-conformités identifiées lors de l'audit de certification.	
Figure N°22 : Formation du personnel pour l'application d'une autre norme.	
Figure N°23 : Implication du personnel dans la démarche qualité.	
Figure N°24 : Formation du personnel pour la compréhension du SMQ.	
Figure N°25 : Communication de la politique qualité de GE.	
Figure N°26 : La motivation et la sensibilisation du personnel par la direction.	
Figure N°27 : Conduite du SMQ à l'amélioration de l'environnement de travail.	

Figure N°28 : Participation du personnel aux audits de certification.

Figure N°29 : Efficacité de la démarche de la certification.

Figure N°30 : Le contrôle des services par l'auditeur.

Figure N°31 : La préparation des équipes de travail avant l'arrivée de l'auditeur

Introduction générale

Dans un environnement économique instable, marqué par une concurrence rude et des marchés très exigeants, les entreprises se trouvent confrontées à des défis, or il ne suffit pas pour elles de produire mais nécessairement d'adapter leurs produits aux exigences et attentes des consommateurs.

Dès lors, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Elle permet la satisfaction des besoins des clients au moindre coût ; détecter les erreurs ; limiter les coûts de la non-qualité afin d'assurer la pérennité et la performance des entreprises.

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de la qualité requis qu'en utilisant un système de management de la qualité. Plusieurs entreprises l'ont compris et l'ont intégré dans leurs stratégies. Ce dernier est défini par l'ISO 9000 :2000 comme « un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme ».¹ L'adoption d'un SMQ relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales, car il améliore les conditions de travail, réduit les coûts de la non-qualité et augmente la satisfaction de ses clients.

Afin de mettre en place un SMQ, il faudra répondre aux exigences contenues dans la norme publiée par l'organisation internationale de standardisation (ISO), il s'agit de la norme ISO 9001, « Système de management de la qualité-exigences », elle s'inscrit dans une famille de normes « la série ISO 9000 ». Cette norme spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire un SMQ d'une entreprise, elle s'applique sur les organismes de tous les secteurs. Elle permet de conduire une entreprise à l'efficacité et l'efficience ainsi donc vers l'excellence.

Certes, une entreprise dotée d'un SMQ conforme aux exigences de la norme ISO 9001, démontre qu'elle gère ses activités d'une manière à produire régulièrement des produits et services de bonne qualité, mais pour le justifier auprès des parties prenantes et surtout auprès de ses clients, elle doit fournir une preuve. Cette preuve consiste en la certification.

Selon ISO 9000, la certification est « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un système ou un service est conforme aux exigences spécifiques ».² La certification se fait par la délivrance d'un certificat officiel de la part d'un

¹ NF EN ISO 9000 : 2005, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaires », AFNOR, France.

² NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires », AFNOR, France.

Introduction générale

organisme certificateur. Son objectif principal est d'évaluer et de reconnaître la conformité du SMQ d'une entreprise.

Les entreprises ou organismes s'engagent volontairement dans la démarche de certification, son premier atout est la conquête de nouveaux marchés y compris les marchés internationaux, car c'est une condition pour pénétrer certains d'entre eux, elle permet également d'améliorer l'image des entreprises et de plus les clients perçoivent la certification comme un gage de confiance de leur parts.

Chaque année l'organisation internationale de normalisation procède à une enquête sur les certifications de conformité aux normes de système de management. Cette étude comptabilise le nombre de certificats délivrés dans le monde. Les chiffres démontrent qu'en 2016, 1 643 523 certificats sont délivrés pour le total des normes (en hausse de 8% par rapport à l'année 2015), concernant la norme ISO 9001, « Système de management de la qualité-Exigences », le nombre est de 1 106 356 certificats délivrés la même année (en hausse de 7% par rapport à l'année 2015).

Les certificats sont délivrés par des organismes de certification (organismes d'enregistrement), leurs but principale est d'attester que les produits, les productions et les systèmes de management des entreprises sont conformes à des référentiels de différentes normes. Ces organismes contiennent des équipes d'auditeurs qualifiés, dont les compétences répondent aux exigences des normes. Pour assurer la gestion d'une certification avec compétence, les organismes certificateurs doivent respecter les exigences contenues dans la norme ISO/IEC 17021 : 2015 « Evaluation de la conformité- Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management », elle spécifie les principes et les exigences relatives à la compétence, à la cohérence et l'impartialité lors de la certification de tous les systèmes de management.

Les organismes certificateurs doivent mener un audit de certification pour contrôler le système de management de l'entreprise désirant obtenir un certificat. Les audits externes sont réalisés dans un cadre contractuel entre le client (l'entreprise demandant la certification) et l'organisme certificateur. Ils sont menés par des auditeurs qualifiés, ces derniers s'appuient sur les exigences contenues dans les normes et vérifient leurs applications dans les processus par différentes manières, par la vérification de la documentation, les entretiens avec les pilotes de l'entreprise et/ou par des questionnaires...etc.

Introduction générale

La fiabilité du certificat dépend essentiellement de la qualification de l'auditeur, de la pertinence et du bon déroulement du processus d'audit. De ce fait, l'obtention du certificat ne signifie pas que l'entreprise a mis en place un SMQ et qu'elle a respecté ses exigences. Car, il existe des entreprises qui s'engagent pour avoir un certificat comme publicité.

C'est la raison pour laquelle il nous a semblé intéressant d'apporter des éléments de réponse à la question principale suivante : «L'audit de certification vérifie-t-il l'application des exigences des deux normes, à savoir la norme ISO 9001 et ISO 17021 ? ». Afin de rendre effectif notre travail de recherche, nous avons réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise GENENRAL EMBALLAGE qui est certifiée selon la norme ISO 9001 :2015.

Afin d'éclaircir notre thème et répondre à notre question de recherche, nous avons soulevé les interrogations suivantes :

- Le système de management de la qualité de GE respecte-t-il les exigences de la norme ISO 9001 ?
- L'audit de certification de GE est-il conforme aux exigences de la norme ISO 17021 ?
- Qu'est que l'auditeur a vérifié lors de l'audit de certification ?
- L'entreprise GE se prépare-t-elle avant l'audit de certification ?

Durant ce travail de recherche, nous allons arriver à comprendre les généralités du management de la qualité, le déroulement du processus d'audit ainsi que les normes relatives à ce sujet. Ce thème représente un sujet d'actualité, c'est la raison pour laquelle nous l'avons choisi comme thème de recherche.

De par les questions posées, nous avons relevé l'hypothèse suivante : L'obtention du certificat est synonyme de conformité, du SMQ de l'entreprise aux exigences de la norme ISO 9001 et du processus d'audit externe aux exigences de la norme ISO 17021.

Pour arriver à confirmer (ou non) cette hypothèse, nous avons fait un entretien avec le responsable de management de la qualité de GE et une enquête par questionnaire dont nous avons distribué 30 questionnaires. Ces derniers sont subdivisés en deux parties, une partie est destinée à la direction et une autre aux agents d'exécution pour ensuite analyser les résultats à l'aide du logiciel SPSS.

Par ailleurs, nous avons partagé notre travail en trois chapitres, chacun est constitué de trois sections.

Introduction générale

Dans la première section du premier chapitre, on parlera des généralités sur le management de la qualité. Dans la deuxième section, on va développer le SMQ et de ses principes fondamentaux. Enfin, la troisième et dernière est réservée pour présenter une synthèse de la norme ISO 9001 :2015 ainsi que ses exigences.

Le deuxième chapitre va porter sur l'audit externe dans la première section. Ensuite, on expliquera la norme ISO 17021 dans la deuxième. En dernier lieu, on présentera le processus d'audit qualité externe.

Le troisième chapitre est réservé au cas pratique. Dans la première section, nous allons présenter l'organisme d'accueil ainsi que toutes les informations relatives au processus d'audit de certification qu'il adopte. Dans la deuxième section, nous allons expliquer la méthodologie de recherche par laquelle on a procédé. Finalement, la troisième section portera sur les résultats de notre enquête de terrain.

Introduction du chapitre I

La qualité est devenue une fonction importante pour les entreprises. Elle permet la satisfaction des besoins des clients aux moindres coûts ; détecter les erreurs ; limiter les coûts de la non-qualité afin d'assurer la pérennité et la performance des entreprises.

Aujourd'hui, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la qualité et intègrent dans leurs stratégies un système de management de la qualité.

Afin de comprendre cette importance, nous allons essayer de présenter, dans ce premier chapitre, des définitions relatives au management de la qualité, le système de management de la qualité ainsi que la norme ISO 9001 qui fait partie de l'objet de notre recherche.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

Section 01 : Généralités sur la qualité :

Pour entamer le premier chapitre, nous présenterons dans cette section la notion qualité, ses caractéristiques, ses enjeux ainsi que ses étapes d'évolution.

I.1.1. La notion qualité :

Si l'on se base sur la définition internationale normalisée de la qualité et contenue dans la norme ISO 9000 :2000, la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »³, on peut déduire les caractéristiques suivantes de la qualité :

- a. **Sa subjectivité** : la qualité est appréciée différemment selon les individus, chacun ses préférences ;
- b. **Sa relativité** : l'usage que fait le client du produit détermine sa qualité (ex : le papier à usage courant et papier de soie destiné aux ouvrages de luxe) ;
- c. **Sa mesurabilité** : la qualité présente des caractéristiques multidimensionnelles qui restent mesurables.

De par la même définition, découlent les notions que l'on peut expliquer ainsi :

- a. **Caractéristiques** : ce sont les traits distinctifs (qualitatifs ou quantitatifs) ;
- b. **Caractéristique intrinsèque** : c'est une caractéristique présente dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente ;
- c. **Satisfaire** : la satisfaction par rapport à une demande ;
- d. **Exigences** : les besoins ou les attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés.

I.1.2. Les enjeux de la qualité :

Il existe plusieurs enjeux de la démarche qualité :

1.2.1. Enjeu économique :

Cet enjeu est relatif, d'une part, à la diminution des coûts de non-qualité, il existe trois types de coûts de non-qualité :

³ Site <http://www.iso.org>

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

- Les coûts de non-qualité internes : ce sont des coûts de non qualité engendrés au sein des entreprises avant qu'ils ne soient arrivés aux clients comme les retouches, les rebuts....etc.
- Les coûts de non-qualité externes : ce sont des dépenses détectées à l'extérieur de l'entreprise, chez le client, ces coûts sont plus importants que les coûts de non-qualité internes, comme les coûts liés aux traitements des réclamations ou des remboursements....etc.
- Les coûts indirects non pris en charge : ils sont dus à l'insuffisance en motivation du personnel ou à une perte d'image de marque de l'entreprise.

D'autres parts, aux coûts d'obtention de la qualité qui est constitué essentiellement :

- Les coûts de prévention : ils représentent tous ce qui est mis en œuvre pour éviter les erreurs et les défauts pour obtenir la qualité voulue.
- Les coûts de détection : ils représentent tous ce qui est mis en œuvre pour vérifier que le produit fini est conforme aux attentes des clients.

1.2.2. Enjeu stratégique :

Cet enjeu concerne les situations avantageuses que procure la qualité, dans le cadre d'élaboration des stratégies compétitives, comme l'amélioration de l'image de marque et l'augmentation du chiffre d'affaire.

1.2.3. Enjeu humain et social :

Cet enjeu prend en considération à la fois :

- La sécurité du produit : qui comprend la sécurité des consommateurs lors de la consommation des produits ainsi que les travailleurs qui conçoivent et réalisent les produits.
- La sécurité environnementale : qui consiste en la protection de l'environnement contre les effets négatifs sur sa qualité.

1.2.4. Enjeu client :

La démarche qualité permet aux entreprises de satisfaire les clients et donc de les fidéliser ainsi gagner des parts de marché.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

I.1.3. Les étapes d'évolution de la qualité :

La qualité a connue trois étapes d'évolution :

1.3.1. Le contrôle de la qualité :

Il est issu de la gestion Taylorienne, qui se concrétise par des inspections en vue d'établir la conformité. La notion de contrôle est apparue la première fois à la fin de l'année 1925 dans un article dans « le Journal of American Statistical Association » publié par Walter A. Shewart, puis révélera plus largement les résultats de ses recherches, sur la nécessité du contrôle dans la fabrication industrialisée, en 1931, avec la publication de son premier et principal ouvrage « Economic control of quality of manufactured product ».

Le contrôle de la qualité est défini, selon la norme ISO 8402 :1994, comme « l'activité telle que mesurer, examiner et essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques ». En effet, le contrôle de la qualité est destiné à déterminer si le produit fini contrôlé est conforme ou non à ses spécifications ou exigences préétablies.

L'activité de contrôle vient à la fin du processus de production (à postériori), son objectif est de déterminer les non-conformités pour les éliminer et apporter des actions correctives, seulement il existe des caractéristiques qui ne sont pas accessibles à la fin du processus de production, ce qui apporte des pertes pour les entreprises.

1.3.2. L'assurance de la qualité :

D'après la norme ISO 9000 :2000, « l'assurance de la qualité : une partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites».

Contrairement au contrôle de la qualité, qui vient juste à la fin du processus de production, le principe de l'assurance qualité est d'assurer la qualité des produits à priori ; prévoir des méthodes permettant d'atteindre la conformité du produit aux spécificités. Il s'agit donc de mettre en place un système qui détecte, mesure, corrige les dysfonctionnements, avec des actions préventives, durant tout le processus de fabrication, la qualité est obtenue non par la maîtrise du produit mais du processus de production, elle est centrée sur le processus organisationnel de l'entreprise.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

1.3.3. La qualité totale:

La qualité totale est apparue au Japon à la fin des années 1960, et aux Etats Unies d'Amérique au début des années 1980.

Si l'assurance de la qualité consiste à assurer la qualité dans le processus de fabrication, le management de la qualité assure la qualité pour toutes les activités de l'entreprise.

Le management de la qualité est défini par la norme ISO 9000 « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

Le management de la qualité est centré sur l'amélioration continue, il est dans l'intérêt de l'entreprise et de ses salariés, car il assure la qualité de ses produits et services ; de son fonctionnement et de ses objectifs, ainsi il engage tous les membres de l'entreprise et vise à satisfaire toutes les parties prenantes.

I.1.4. Les principes du Management de la qualité :

La norme ISO 9001 version 2008 s'appuie sur 8 principes essentiels tandis que la version 2015 repose sur 7 principes.

1.4.1. Principes de management de la qualité selon la version 2008 :

- 1) Orientation client : c'est de savoir répondre aux besoins implicites et explicites des clients et aller au-delà de leurs attentes, dans la mesure du possible, pour cela l'organisme doit être en veille permanente à l'écoute du marché.
- 2) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs afin d'accroître la valeur ajoutée pour chacune des parties.
- 3) Leadership : la direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système du management de la qualité de l'organisme.
- 4) Implication du personnel : le rôle du personnel est la connaissance des objectifs de l'entreprise ensuite, de s'impliquer et être motivé dans la production de la qualité.
- 5) Approche processus : il s'agit de gérer les activités comme des processus corrélés afin d'obtenir les résultats d'une manière efficace et efficiente.
- 6) Approche systémique : ce principe consiste en la maîtrise de tous les processus ainsi que les interactions entre eux, autrement dit la surveillance et la mesure des entrées et des sorties de chaque processus.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

7) Approche factuelle pour la prise de décision : ce principe s'appuie sur l'analyse d'éléments, d'informations et de résultats afin de pouvoir prendre des décisions.

8) Amélioration continue : la dynamique de l'amélioration continue passe par le principe PDCA (Plan : planifier, Do : réaliser, Check : contrôler, act : réagir), il convient que l'amélioration continue de la performance globale soit un objectif permanent.

1.4.2. Principes de management de la qualité selon la version 2015 et principaux changements :

1) Orientation client : inchangé par rapport à l'ancienne version ;

2) Management des relations avec les parties intéressées : les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées (fournisseurs, salariés, actionnaires...) pour obtenir des performances durables. Ce dernier remplace le principe « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs » de l'ancienne version ;

3) Leadership : inchangé ;

4) Implication du personnel : inchangé ;

5) Approche processus : il s'agit de décomposer l'entreprise en processus corrélés fonctionnant comme un système afin d'obtenir des résultats cohérents. Il est à souligner que l'approche systémique de l'ancienne version est intégrée dans l'approche processus ;

6) Prise de décisions fondées sur des preuves : les décisions fondées sur l'analyse des données et des informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés. Ce principe remplace « Approche factuelle pour la prise de décision » de l'ancienne version ;

7) Amélioration continue : inchangée.

1.1.5. La normalisation et l'accréditation :

1.5.1. La normalisation : « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »⁴

⁴MEZIANI Mustapha, La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises : cas de l'EPB, mémoire de magister en science de gestion à l'université de Bejaia, janvier 2004.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

1.5.2. L'accréditation : L'accréditation est une procédure par laquelle un organisme, faisant autorité, reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques ou bien, c'est une reconnaissance, par un organisme officiel, de la capacité à délivrer des certificats, elle permet d'établir la confiance dans la certification et les essais effectués par une tierce partie. C'est l'attestation de l'impartialité et de la compétence d'un organisme d'évaluation de la conformité.

En d'autres termes, c'est la reconnaissance formelle par un organisme indépendant qu'un organisme de certification opère conformément à des normes internationales.⁵

⁵ ISO 9001: 2015 mode d'emploi, Secrétariat central de l'ISO, Genève, 2015.

Section 02 : Système de management de la qualité.

La première section est centrée sur la présentation de la qualité. La seconde, sera consacrée à détailler le système de management de la qualité.

I.2.1. Le concept de système de management de la qualité :

Un système de management de la qualité tel qu'il est défini par l'ISO 9000 :2000 édité par l'organisation internationale de normalisation, est « un système de management permettant d'établir une politique et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Autrement dit, c'est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur (produit, service....).

Il faut distinguer entre le management de la qualité et le SMQ, Selon la norme ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, alors que le SMQ englobe l'assurance qualité, l'amélioration de la qualité et le contrôle statique de la qualité, il constitue l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

I.2.2. Les principes fondamentaux du système de management de la qualité :

Ces principes sont contenus dans la norme ISO 9000 :2000, c'est une norme internationale faisant partie de la famille de normes ISO 9000, elle est applicable :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs des produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité ;
- A ceux, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou auditent le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 ;

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

- Aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

En effet, ces principes sont de nombre de douze :

2.2.1. Principe 01 : fondements des SMQ :

Ce principe explique la contribution du système de management de la qualité dans les organismes, à savoir, accroître la satisfaction des clients, définir les processus qui contribuent à la réalisation des produits acceptables par le client et maintenir sa maîtrise.

2.2.2. Principe 02 : Exigences pour le système de management de la qualité et exigences pour les produits :

D'après ce principe, il existe une distinction entre les exigences qui concernent les SMQ et les exigences qui concernent les produits.

Les exigences pour les systèmes de management de la qualité sont mentionnées et spécifiées dans la norme ISO9001 : 2000 : « Système de management de la qualité : exigences ». Elles s'appliquent à tous les secteurs industriels ou économiques.

Alors que les exigences relatives aux produits peuvent être exigées ou spécifiées par le client, par l'organisme lui-même ou par la réglementation. Elles sont mentionnées dans des « spécifications techniques », « des normes de produits », « des normes de processus » ou « des accords contractuels » et « la réglementation ».

2.2.3. Principe 03 : Démarche système de management de la qualité :

La démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes, telles que :

- Détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées ;
- Etablissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme ;
- Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- Détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

- Mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- Détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ;
- Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

2.2.4. Principe 04 : Approche processus :

Un processus est, d'après ISO 9000: 2000, l'« ensemble des activités qui utilisent des ressources pour convertir les éléments d'entrée en éléments de sortie ».

La norme ISO encourage et incite à adopter l'approche processus pour gérer un organisme car elle permet de focaliser l'attention sur la valeur ajoutée d'une activité, sur les exigences de conformité de sa production et sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer ses performances.

2.2.5. Principe 05 : Politique qualité et objectif qualité :

La politique qualité est définie par la norme ISO 9000 comme les « orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction ». ⁶ Ces orientations permettent par la suite d'établir des objectifs qualité qui doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.

2.2.6. Principes 06 : Rôle de la direction au sein du système de management de la qualité :

On entend par management de la qualité au niveau de la direction le fait de définir les orientations stratégiques de l'organisation et de les faire vivre.

Concrètement, la direction démontre son engagement, veille à ce que les besoins des clients soient compris et respectés, définit et communique sa politique, fixe et communique les objectifs mesurables déclinés à tous les niveaux de l'organisation, met en place les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et mène les revues de direction afin d'évaluer l'atteinte des objectifs et les revoir si nécessaire.

⁶Site <http://www.wikipedia.org>

2.2.7. Principes 07 : la documentation :

Le système relatif à la documentation est structuré comme une pyramide. En parcourant l'édifice de haut en bas, on passe du domaine de la politique qualité à la réalité opérationnelle du terrain.

Figure N°01 : Structure de la documentation du SMQ :



Source : www.manager-go.com

- **Le manuel qualité** : il décrit la politique de l'entreprise en matière de management de la qualité et la structure du système. Il permet la communication interne et externe.
- **Les procédures** : sont des documents fournissant des informations sur la manière de réaliser les activités et des processus de manière cohérente.
- **Les instructions de travail** : elles contiennent les modes opératoires et autres documents de travail qui codifient les opérations à mener.
- **Les enregistrements** : ils sont des documents qui fournissent des preuves de la réalisation des résultats des opérations et d'assurer leur traçabilité.

2.2.8. Principe 08 : Evaluation des systèmes de management de la qualité :

L'évaluation vise à déterminer, d'une manière plus ou moins approximative, si la pratique est bonne, elle comprend les audits, les revues de système de management de la qualité et les autoévaluations :

- 1) **Les audits** : Ils permettent de relever les incohérences, les difficultés d'application ou l'incompréhension d'une exigence ... etc. D'après l'ISO, il y a trois types d'audits : audit première partie ; audit seconde partie et audit tierce partie.
- 2) **Les revues du système de management de la qualité** : la direction doit, à intervalle planifié, revoir le SMQ de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le SMQ y compris la politique qualité et les objectifs qualité.⁷
- 3) **Les autoévaluations** : Il s'agit d'une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme pour avoir une vision globale de sa performance par référence au système de management de la qualité ou à un modèle d'excellence⁸.

2.2.9. Principe 09 : Amélioration continue :

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- L'analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration ;
- L'établissement des objectifs ;
- La recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration ;
- L'évaluation des résultats ;
- La formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'informations des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

⁷ ISO 9001 :2008 – chapitre 5.6.

⁸ MEZIANI Mustapha, La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises : cas de l'EPB, mémoire de magister en science de gestion à l'université de Bejaia, janvier 2004.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

2.2.10. Principe 10 : Rôle des techniques statistiques :

Les techniques statistiques facilitent l'analyse des données pour une meilleure prise de décision et donc la résolution des problèmes et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisme. Elles permettent aussi de mesurer, décrire, analyser, interpréter et modéliser la variabilité des processus d'activités de l'organisme pour comprendre la nature et la cause de cette variabilité.

2.2.11. Principe 11 : système de management de la qualité et autres objets d'un système de management :

Ce principe explique la complémentarité qui peut exister entre le SMQ et le système de management de l'organisme. Cette complémentarité peut faciliter la planification, l'affectation des ressources, la définition d'objectifs complémentaires et l'évaluation de l'efficacité globale de l'organisme.

2.2.12. Principe 12 : Relation entre système de management de la qualité et les modèles d'excellences :

Ce principe souligne la différence entre les démarches des SMQ de la famille ISO 9000 et celles des modèles d'excellence, qui se situe au niveau de leur champ d'application.

Les SMQ contiennent les exigences fournissant des conseils pour l'amélioration des performances et déterminent le degré de conformité grâce à l'évaluation. Alors que, les modèles d'excellence⁹ fournissent des critères d'évaluation pour comparer les performances d'un organisme avec celles des autres organismes.

⁹Un modèle d'excellence est le modèle de management de la qualité du leader le plus performant.

Section 03 : Aperçu sur la norme ISO 9001

Au cours de cette section, nous allons présenter la norme ISO 9001, ses améliorations, ses avantages ainsi que ses exigences afin de permettre une meilleure compréhension de cette dernière.

I.3.1. Organisation internationale de normalisation (L'ISO) :

C'est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, composée de 162 organismes nationaux de normalisation, à raison d'un membre par pays. Par ses membres, l'organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux. L'ISO a publié plus de 21000 normes internationales et publications associées, couvrant la quasi-totalité des secteurs.¹⁰

La famille ISO 9000 couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer¹¹.

La norme ISO 9001, qui fait partie de la série de normes ISO 9000, est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et accroître la satisfaction de leurs clients.

La norme ISO 9001 s'adresse aux organismes de tous types et de toutes tailles, quels que soient leurs secteurs d'activité. Elle leur permet de travailler de façon plus efficace, gagner en productivité et en efficacité tout en réduisant les coûts, répondre aux exigences légales et réglementaires applicables, conquérir les nouveaux marchés (pour certains clients, la conformité à l'ISO 9001 est un critère essentiel) et identifier et gérer les risques associés aux activités des entreprises.

Cette norme a été publiée la première fois en 1987 et a été régulièrement révisée depuis, l'exercice permet d'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché. La mise à jour de la norme ISO 9001 rend compte des évolutions de l'environnement des entreprises. Sa première révision date de 1994, la suivante en 2000 puis en 2008 et enfin en 2015¹².

¹⁰ISO en bref ; Secrétariat centrale de l'ISO ; Genève, Suisse ; septembre 2016

¹¹ Organisation internationale de normalisation, ISO 9001 Management de la qualité

¹² Site <http://www.wikipedia.org>

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

L'ISO 9001 : 2015 a été publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001 :2008), en effet, il existe des différences entre les deux versions.

I.3.2. Les principales améliorations :

3.2.1. Structure : dans un souci de simplification pour ceux qui utilisent plusieurs systèmes de management de la qualité, la norme ISO 9001 : 2015 suit la même structure générale que les autres normes ISO de systèmes de management (structure de niveau supérieur).

3.2.2. L'approche par les risques : même si elle était déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante.

I.3.3. Les avantages de la nouvelle version :

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages :

- Accorde plus d'importance à l'implication de la direction ;
- Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée ;
- Utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management ;
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement.

Elle est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organisations relevant de l'économie du savoir.

I.3.4. Exigences de la norme ISO 9001: 2015 :

La norme est constituée d'une suite d'articles traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité :

Article 01 - Domaine d'application : La norme ISO 9001: 2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- a) Doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et
- b) Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

Toutes les exigences de cette norme sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quel que soit son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

Article 02 - Références normatives : Selon cet exigence le document ISO 9000 est un document indispensable à l'application de la norme ISO 9001.

Article 03 - Termes et définitions : Pour les besoins de la norme, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000:2015 s'appliquent.

Article 04 - Contexte de l'organisme

- **4-1- Contexte** : L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique. Ensuite, surveiller et passer en revue les informations sur ces enjeux.
- **4-2- Parties intéressées** : L'organisme doit déterminer les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité, clarifier les exigences de ces parties intéressées, surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées et à leurs exigences pertinentes.
- **4-3- Domaine d'application** : L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établit son domaine d'application, il doit prendre en compte, les enjeux internes et externes ; les exigences des parties intéressées ainsi que les produits et services de l'organisme. Il doit aussi appliquer toutes exigences de la norme ISO 9001 entrant dans le domaine d'application et fournir une justification pour toute exigence de cette norme jugée non applicable dans le cadre du domaine d'application du SMQ de l'organisme et tenir à jour une information documentée sur le domaine d'application du SMQ.

- **4-4- SMQ et processus** : L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un SMQ basé sur les processus, déterminer les processus nécessaires et leur application dans tout l'organisme, il doit également, tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus et les conserver pour avoir l'assurance que ces derniers sont mis en œuvre comme prévu.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

Article 05 - Leadership

• 5-1- Leadership et engagement : La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité ; pour cela elle doit :

-Assumer la responsabilité de l'efficacité du SMQ ;

-Etablir une politique qualité et des objectifs qualité ;

-Intégrer les exigences du SMQ dans les exigences internes des processus ;

-Fournir les ressources nécessaires au SMQ ;

-...etc.

Elle doit aussi, démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

-Les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires sont déterminées et satisfaites ;

-Les risques et les opportunités potentielles sont déterminées et prise en compte ;

-La priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservée.

• 5-2- Politique : la direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité. Cette dernière doit être disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée, communiquée et appliquée au sein de l'organisme et mise à la disposition des parties intéressées.

• 5-3- Rôles, Responsabilités et Autorités au sein de l'organisme : La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme.

Article 06 - Planification

• 6-1- Actions face aux risques : Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'organisme doit tenir compte des enjeux mentionnés en (4-1) et des exigences mentionnées en (4-2) et déterminer les risques et opportunités qui sont nécessaires à prendre en compte. Ensuite, il doit planifier, les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ; la manière d'intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité et comment évaluer l'efficacité de ces actions.

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

- 6-2- Objectifs qualité: L'organisme doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité; planifier des actions pour les atteindre et tenir à jour des informations documentées sur ces objectifs.
- 6-3- Planification des modifications : Lorsque l'organisme détermine le besoin de modifier le système de management de la qualité, les modifications doivent être réalisées de façon planifiée.

Article 07 - Support

- 7-1- Ressources : L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration du système de management de la qualité.
- 7-2- Compétences: l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du SMQ, s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée, dans le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions et conserver des informations documentées sur les compétences du personnel.
- 7-3- Sensibilisation : L'organisme doit s'assurer que les personnes effectuant un travail sous son contrôle sont sensibilisées à la politique qualité, aux objectifs qualité, à l'importance de leur contribution à l'efficacité du SMQ et aux répercussions d'un non-respect des exigences du SMQ.
- 7-4- Communication : L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité.
- 7-5- Informations documentées : L'organisme doit inclure les informations documentées exigées par la norme ISO 9001, choisir les informations documentées jugées nécessaires pour l'efficacité du SMQ et les maîtriser afin d'assurer qu'elles sont convenablement protégées et disponibles et conviennent à l'utilisation, quand et là ou elles sont nécessaires.

Article 08 - Réalisation des activités opérationnelles

- 8-1- Maîtrise opérationnelle : L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation de services et réaliser les actions déterminées à l'article 06. Il doit aussi, maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire,

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

mener des actions pour limiter tout effet négatif.

- 8-2- Exigences : L'organisme doit :

- Maîtriser la communication avec les clients et leur fournir des informations concernant les produits et services ;
- Déterminer les exigences relatives aux produits et services ;
- S'assurer qu'il est apte à répondre aux exigences relatives aux produits et services qu'il propose aux clients ;
- Passer en revue les exigences relatives aux produits et services ;
- conserver des informations documentées concernant les exigences.

- 8-3- Conception et développement : L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un processus de conception et développement approprié pour assurer la fourniture ultérieure de produits et services, maîtriser ce processus et déterminer les exigences essentielles pour les types spécifiques de produits et services à concevoir et à développer.

- 8-4- Prestataires externes: L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences, déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, ces critères sont fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. L'organisme doit conserver les informations documentées concernant ces activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations.

- 8-5- Production et prestation : L'organisme doit mettre en œuvre la production et la prestation de services dans des conditions maîtrisées et conserver des informations documentées concernant les produits et services.

- 8-6- Libération : L'organisme doit mettre en œuvre les dispositions planifiées, aux étapes appropriées, pour vérifier que les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites.

La libération des produits et services au client ne doit pas être effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

L'organisme doit conserver les informations documentées concernant la libération des produits et services.

- 8-7- Éléments non conformes : L'organisme doit assurer que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle.

Selon la nature de la non-conformité et son effet sur la conformité des produits et services,

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

l'organisme doit mener les actions appropriées. Ceci doit également s'appliquer aux produits et services non conformes détectés après livraison des produits ou durant ou après la prestation des services.

Article 09 - Evaluation des performances

- 9-1- Surveillance et mesure : L'organisme doit déterminer :

- a) Ce qui est nécessaire de surveiller et mesurer ;

- b) Les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats ;

- c) Quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées ;

- d) Les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité, et conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

- 9-2- Audit interne : L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est conforme et mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour.

- 9-3- Revue de direction : À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

Article 10 - Amélioration continue

- 10-1- Généralités : L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

- 10-2- Actions correctives : L'organisme doit réagir et mener des actions correctives pour éliminer les causes des non-conformités afin qu'elles ne se reproduisent pas et conserver des informations documentées.

- 10-3- Amélioration continue : L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité

D'une manière générale, l'ISO 9001:2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les

Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité

risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tous l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.

I.3.5. Quelques nouveautés de la nouvelle version :

La nouvelle version de la norme présente dix chapitres au lieu de huit. Deux sont de nouveaux chapitres tels que Contexte de l'organisme et Planification. D'autres chapitres remplacent ceux de l'ancienne version, tels que :

- Leadership qui remplace responsabilité de la direction ;
- Evaluation des performances qui remplace mesures, analyses et améliorations.
- Support qui remplace management des ressources ;
- Réalisation des activités opérationnelles qui remplace réalisation du produit.

Et certains termes de l'ancienne version ont été remplacés ou exclus, tels que :

- Documentation, manuel qualité, procédures documentées et enregistrements par Informations documentées ;
- Fournisseur par Prestataire externe ;
- Exclusion par Applicabilité ;
- Représentant de la direction n'est plus utilisé ;
- Environnement de travail par Environnement pour la mise en œuvre des processus ;
- Equipement pour la surveillance et la mesure par Ressources pour la surveillance et la mesure ;
- Produits achetés par Produits et services fournis par des prestataires externes.

Conclusion du chapitre I

Après avoir cerné l'essentiel sur la qualité ou bien le management de la qualité, nous avons compris dans l'ensemble que la qualité est la meilleure source de fidélité de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et un outil efficace pour la réduction des coûts...etc.

Aussi, la notion de la qualité comprend la qualité des produits ou des services ; qualité des processus ; qualité des ressources humaines qui doivent être impliqués en entier dans la recherche de la qualité.

Enfin, pour atteindre la qualité et mettre en place un système de management de la qualité, les entreprises doivent satisfaire les exigences relatives au SMQ à savoir celles contenues dans la norme ISO 9001.

Introduction du chapitre II

Dans le souci d'être plus compétitives, les entreprises optent de plus en plus pour la certification selon la norme ISO 9001, qui se présente comme une preuve de mise en application d'un système de management de la qualité conformément à cette norme.

Afin d'aboutir à la certification, un processus d'audit doit être effectué, par un organisme de certification, au sein d'une entreprise pour vérifier l'efficacité de son SMQ.

L'organisme certificateur, à son tour, doit respecter les exigences contenues dans la norme ISO 17021, afin de gérer d'une façon cohérente et impartiale la certification de système de management et aussi assurer une certification crédible.

Pour une meilleure compréhension des étapes de certification et d'audit, nous allons aborder dans un premier temps des généralités concernant la certification et l'audit, ensuite, on parlera de la norme ISO 17021 ainsi que ses exigences et enfin, nous finalisons ce chapitre par le processus d'audit.

Chapitre II : l'audit et la certification.

Section 01 : généralités sur l'audit et la certification.

Avant de parler de l'audit, il nous a semblé primordial de parler de la certification, car l'audit (de certification) fait partie du processus de certification et il représente la dernière étape avant la remise du certificat qui est le but principal de l'entreprise.

II.1.1. La certification :

1.1.1. Définition de la certification :

Il s'agit d'une assurance écrite (sous la forme d'un certificat), donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques.¹³

L'activité de certification consiste donc à délivrer un certificat, par un organisme certificateur, à toute entreprise mettant en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001. Ce certificat a une durée de validité de trois ans et nécessite d'être renouvelé. Il est à noter qu'un audit de suivi est mené chaque année. L'entreprise sera donc sous contrôle de l'organisme certificateur afin de maintenir la conformité de son SMQ.

1.1.2. Les étapes de certification :

Pour aboutir à la certification, l'entreprise doit suivre une démarche qui comporte un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter :

- 1) Lancement du projet qualité : cette première étape consiste pour l'entreprise à déterminer sa politique, ses objectifs qualité et le périmètre d'application du SMQ, choisir le référentiel de certification, diffuser le projet qualité et enfin sensibiliser et mobiliser le personnel ;
- 2) Mise en place de la structure du projet : elle comprend la création de l'organe qualité, l'élaboration d'un programme d'action de réalisation du projet, l'allocation des différentes ressources nécessaires à l'aboutissement du projet ;
- 3) La formation et la sensibilisation du personnel à la démarche qualité ;
- 4) Diagnostic de l'existant qui se fait par l'identification détaillée des produits et des processus, l'analyse de l'organisation et de ses moyens, l'examen de ses compétences, l'identification de l'écart entre le modèle choisi et l'existant pour mesurer le gap entre forces et faiblesses de l'entreprise et ce qui est exigé par la norme .

¹³ Site <http://www.iso.org>

Chapitre II : l'audit et la certification.

- 5) Création du système documentaire (Système Qualité) à savoir la structure documentaire exigée par la norme ISO 9001 (le manuel qualité, procédures qualité, instructions et enregistrements), ainsi que l'élaboration des indicateurs qualité pour mesurer l'évolution de la qualité des produits ou des services ;
- 6) Mise en application du système qualité qui passe par :
 - La diffusion des documents du système qualité au sein de l'entreprise ;
 - La mise en œuvre du système qualité à travers la mise en application des procédures, instructions, etc. ;
 - L'élaboration du calendrier prévisionnel d'audits internes ;
 - La réalisation des audits qualité internes et l'analyse des rapports d'audits ;
 - La mesure de l'efficacité du SMQ à travers les rapports d'audits internes et les revues de direction ;
 - L'identification et mise en œuvre des actions pour l'amélioration continue du SMQ.
- 7) Audit à blanc ou pré-audit de certification : Consiste en l'évaluation, par un auditeur externe, de l'adéquation entre le modèle ISO retenu et le système de management de la qualité mis en place, à l'identification des non conformités et les écarts par rapport aux exigences de la norme ;
- 8) Choix de l'organisme certificateur se fait en fonction de son image et son offre commerciale, l'entreprise doit déposer la candidature et répondre au questionnaire d'évaluation préliminaire, définir le planning d'audit (visite de vérification et du suivi du SMQ) ;
- 9) Audit de Certification ;¹⁴
- 10) Le maintien du système qualité : Cette étape comporte à la fois les activités de suivi, il faut souligner que la vie du système qualité ne s'arrête pas avec la certification, mais l'entreprise se développe avec une amélioration continue.

1.1.3. Les objectifs de la certification : La certification présente plusieurs objectifs pour l'entreprise et pour le SMQ, on peut citer les suivants :

- Démontrer que le système qualité par sa conformité à un référentiel international permet d'assurer le niveau de qualité souhaité par le client ;

¹⁴ En effets, l'audit de certification va être expliqué d'une manière détaillé dans un autre point.

Chapitre II : l'audit et la certification.

- Prouver que les conditions réelles de fonctionnement (méthodes, processus, engagement, management) de l'entreprise sont parfaitement conformes aux objectifs et au système de management de la qualité ;
- Garantir que le système de management de la qualité est fiable, perfectible, évolutif, efficace et que son application restera conforme dans le temps.

1.1.4. Les enjeux de la certification : les enjeux de la certification sont nombreux, voici les plus pertinents :

- Amélioration de la satisfaction des clients et augmentation de leur fidélité ;
- Respect des exigences normatives en matière de produits et procédés ;
- Amélioration des performances de la réalisation des produits et services ;
- Réduction des coûts issus de la non qualité (rebuts, retouches, réparations, garanties) ;
- Optimisation de l'efficacité de fonctionnement : organisation et structure ;
- Augmentation de la capacité d'évolution de l'organisation,
- Mobilisation du personnel sur des objectifs de développement durables et collectifs.

II.1.2. L'audit :

1.2.1. Définition de l'audit :

L'audit peut être défini comme étant un « Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves tangibles et d'évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». ¹⁵

1.2.2. Les différents types d'audit : On peut trouver plusieurs typologies de l'audit :

1) Typologie de l'audit qualité en fonction du champ d'application de l'audit :

- A. Audit qualité interne : Il est déclenché en interne de l'organisme, réalisé par des auditeurs qualifiés appartenant à l'entreprise ou, dans certains cas, par des auditeurs qualifiés indépendants de l'entreprise, mais réalisant les audits en sous-traitance. Sa réalisation est une exigence des normes ISO 9001, 9002 et 9003 (ces deux dernières normes ont été intégrées à la norme ISO9001 en 2000 et maintenant elles n'existent plus).
- B. Audit qualité externe : Il est réalisé dans un cadre qui peut être contractuel entre le client et l'organisme (fournisseur), afin d'évaluer les systèmes qualité d'un fournisseur. Il est effectué par un client, un organisme ou consultant mandaté par le client à cet effet ¹⁶ :

¹⁵ Site : <http://www.certification-qse.com>.

¹⁶ MADDOZ Jean-Pierre, NOTE Laurent, « Les fondement de l'audit qualité », Afnor Editions, 2011, p86.

Chapitre II : l'audit et la certification.

B.1. Audit seconde partie : réalisé soit par un client existant, soit par un client potentiel, qui veut se rendre compte de l'organisation de ses fournisseurs ou ses contractants, existants ou potentiels. Il permet au client de fonder sa confiance en son fournisseur, ou au fournisseur de faire reconnaître certaines de ses aptitudes.

B.2. Audit tierce partie (audit de certification) : réalisé par des organismes indépendants. Il est issu d'une démarche volontaire et commandé par l'entreprise qui désire obtenir la certification.

2) Typologie d'audit qualité qui résulte du référentiel de l'audit qualité choisi :

- A. L'audit produit : Consiste à auditer les caractéristiques du produit par rapport à toutes ses spécifications. Il est réalisé, en général, par les équipes du laboratoire d'essais ou du service qualité.
- B. L'audit processus : Consiste à auditer l'intégralité d'un processus ainsi que les interfaces entre ce processus et le ou les processus amont et aval. Il s'agit, en général, du processus de production, de prestation associée, d'installation du produit (au sens de la définition de la norme ISO 8402).
- C. L'audit de système : (qui nous intéresse tout particulièrement), Consiste à auditer le fonctionnement de chaque processus, les interfaces entre les processus et le fonctionnement global du système. L'audit de système se décompose en trois audits ; audit première partie, seconde partie et tierce partie.

3) En plus de ces deux typologies, on trouve :

- A. L'audit de surveillance ou de suivi : c'est un audit de certification qui intervient un an après un audit initial (de certification) ou un audit de renouvellement. Il est plus court qu'un audit initial ou de renouvellement, car il s'agit de la vérification des mesures concernant les non-conformités et de s'assurer de la bonne tenue du système de management de l'entreprise.
- B. L'audit de re-certification ou de renouvellement : c'est l'audit qui intervient trois ans après l'audit initial, il permet de renouveler le certificat de l'entreprise pour trois ans. Il se déroule comme un audit initial. En effet, un examen de la documentation du SM de l'entreprise ainsi qu'un audit sur site sont effectués, incluant l'évaluation des résultats des audits précédents qu'il faut prendre en considération sur la période de validité de la certification. Toutes les exigences du référentiel sont vérifiées.
- C. L'audit d'extension : Si le domaine d'application du certificat existant doit être étendu, cela donne lieu à un audit d'extension. La mise en œuvre de l'audit d'extension peut se dérouler

Chapitre II : l'audit et la certification.

lors d'un audit de surveillance, d'un audit de re-certification ou à une date spécialement définie. La durée de validité du certificat ne change pas. Les exceptions doivent être justifiées par écrit.

D. L'audit complémentaire : Un audit complémentaire peut être demandé lorsque l'audit de l'organisme certificateur met en avant une non-conformité majeure. Celle-ci met en péril le maintien du certificat, ce qui induit un audit supplémentaire de la part du certificateur pour vérifier la mise en place du plan d'action qui permettra de lever la non-conformité.

1.2.3. Les acteurs intervenants dans le processus d'audit : Plusieurs types d'intervenants pouvant prendre part aux audits qualité. Il s'agit de :

- A. **Le commanditaire de l'audit (client de l'audit)** : définit selon la norme NF EN ISO 19011 : 2005 "L'organisme ou personne demandant un audit". Le commanditaire peut être l'audité, qui souhaite que son propre système qualité soit examiné par rapport à des exigences de système qualité, ou tout autre organisme qui a le droit réglementaire ou contractuel de demander un audit.
- B. **L'auditeur qualité** : la norme ISO 9000 : 2000 le définit comme " personne ayant la compétence pour réaliser un audit".
- C. **Le responsable d'audit** : selon la norme ISO 8402: 1995 "un auditeur qualité désigné pour diriger un audit qualité s'appelle un responsable d'audit".
- D. **L'observateur** : selon la norme 8402: 1995 "personne accompagnant une équipe d'audit et n'ayant aucune responsabilité dans l'audit".
- E. **L'expert technique** : selon la norme ISO 9000: 2000 "personne possédant des connaissances spécifiques ou une expertise spécifique sur le domaine audité".

1.2.4. Que faut-il auditer ?

L'auditeur vérifie les différents documents de l'organisme tels que les procédures, le manuel d'assurance qualité et les instructions ... Ces derniers doivent être accessibles, complets et originaux, être connus et compris par les utilisateurs et les enregistrements doivent être bien effectués.

Une fois l'auditeur aura fait l'analyse documentaire, se déroule alors l'audit sur le terrain pour s'assurer que :

- La politique qualité est bien comprise et que les objectifs sont connus ;
- Le personnel a bien été formé et possède bien les habilitations requises ;

Chapitre II : l'audit et la certification.

- Les faits et actes sont conformes avec les écrits.

Ensuite, interroger l'ensemble du personnel audité pour entendre ses critiques et ses suggestions.

1.2.5. Objectifs de l'audit qualité :

L'audit qualité est un outil essentiel qui permet de vérifier le bon fonctionnement du système de management de la qualité et des processus, en déterminant les conformités ou les non-conformités du SMQ par rapport aux exigences, évaluer l'efficacité du système qualité, de la politique et des objectifs qualité mis en œuvre et enfin d'améliorer son système qualité.

Les audits sont déclenchés pour vérifier son propre système qualité mais également, afin d'évaluer le système qualité du fournisseur dans le cadre de relations contractuelles.

Chapitre II : l'audit et la certification.

Section 02 : Aperçu de la norme ISO/CEI 17021 :

Dans cette section, nous allons présenter une synthèse de la norme ISO/CEI 17021, nous disposons uniquement du projet de norme internationale « ISO/CEI DIS17021 » (Draft for International Standard), élaboré en 2004, ce projet de norme a été soumis aux organismes nationaux, membres de l'ISO et la CEI (Commission Electronique Internationale), pour vote.

La publication comme norme internationale requiert l'approbation de 75 % au moins des organismes nationaux votants. Il est à noter que la première édition a été publiée en 2006.

II.2.1. La présentation de la norme :

L'ISO et la CEI travaillent en commun dans un Comité du Conseil de l'ISO pour l'évaluation de la conformité, l'ISO/CASCO (Committee on conformity assessment). La norme ISO 17021 a été élaborée par le comité CASCO.

La norme ISO/CEI 17021 spécifie des exigences applicables aux organismes de certification. Le respect de ces exigences est destiné à assurer que ces organismes gèrent la certification des systèmes de management (de qualité, management environnemental et autres) avec compétence et d'une façon cohérente et impartiale, facilitant ainsi la reconnaissance de ces organismes et l'acceptation de leurs certifications sur les plans national et international.

Cette norme a connu plusieurs révisions, notamment la seconde édition (ISO/CEI 17021 :2011) qui annule et remplace l'édition précédente (ISO/CEI 17021 :2006), qui a fait l'objet d'une révision en vue d'élargir le domaine d'application.

Ensuite, l'édition ISO/CEI 17021-1 : 2015 « Evaluation de la conformité-Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management-partie 1 Exigences ». Celle-ci est élaborée par le comité technique ISO/TC CASCO. Cette édition annule et remplace l'édition précédente, elle a fait l'objet d'une révision technique.

De plus, l'édition ISO/CEI 17021-2 :2016 « Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management de la qualité- partie 2 : Exigences de compétences pour l'audit et la certification des systèmes de management environnemental ». Cette édition vient pour compléter la norme ISO/CEI 17021-1, car elle clarifie les exigences relatives aux compétences du personnel intervenant dans le processus d'audit.

Actuellement, la norme ISO/CEI 17021-3 : 2017 «Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management de la qualité-partie 3 :

Chapitre II : l'audit et la certification.

Exigences de compétence pour l'audit et la certification des systèmes de management de la qualité », elle spécifie les exigences de compétences supplémentaires pour le personnel intervenant dans le processus d'audit et de certification des SMQ.

II.2.2. Les exigences de la Norme internationale ISO/CEI DIS 17021 : Cette norme contient 10 exigences qu'on peut synthétiser de la manière suivante :

1) Domaine d'application :

Cette norme spécifie les exigences générales pour les organismes procédant à l'évaluation et à la certification des systèmes de management de tous types (par exemple systèmes de management de la qualité ou systèmes de management environnemental).

2) Références normatives :

Cette exigence démontre les références qui sont indispensables à l'application du document de la norme ISO/CEI 17021, à savoir :

- ISO/CEI 17000, Évaluation de la conformité — Vocabulaire et principes généraux ;
- ISO 9001 :2000, Systèmes de management de la qualité — Exigences ;
- ISO 19011:2002, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.

3) Termes et définitions : Cette exigence définit les termes pour le besoin de l'application de cette norme.

4) Principes applicables aux organismes de certification par tierce partie :

Cette exigence présente les principes fondamentaux servant de base aux exigences prescrites dans cette norme, on trouve :

- A. Impartialité : L'organisme de certification doit être impartial, doit montrer que ses décisions sont fondées sur des preuves tangibles de conformité ou de non-conformité.
- B. Compétence : L'organisme de certification doit démontrer la compétence du personnel soutenu financièrement par l'infrastructure organisationnelle pour octroyer une certification qui donne confiance. La compétence est l'aptitude démontrée à mettre en pratique des connaissances et/ou un savoir-faire.
- C. Responsabilité : l'organisme certificateur doit réaliser un audit correct du SM, de l'organisme client, sur la base duquel il prend ses décisions.

Chapitre II : l'audit et la certification.

- D. Transparence : l'OC doit assurer l'accès aux informations appropriées sur le processus de certification afin d'assurer la confiance dans l'intégrité et la crédibilité de la certification par tierce partie.
- E. Confidentialité : Un organisme de certification doit préserver la confidentialité de toute information privée sur un organisme afin d'obtenir l'accès privilégié aux informations qui lui sont nécessaires pour évaluer de manière appropriée la conformité aux exigences de certification.
- F. Traitement des plaintes : Les utilisateurs de la certification par tierce partie sont en droit de réclamer l'examen des plaintes et si ces dernières se révèlent valables, il convient qu'ils aient confiance dans le fait que les plaintes seront traitées de manière appropriée et qu'un effort raisonnable sera consenti pour les résoudre.

5) **Exigences générales applicables aux organismes de certification des systèmes de management** : cette exigence explique les domaines dans lesquels l'organisme certificateur doit être inscrit, à savoir :

- A. Le domaine juridique : l'OC doit être une entité juridique. Cependant, il doit être responsable juridiquement de toutes ses activités de certification.
- B. Le domaine contractuel : l'OC doit assurer l'existence d'une relation contractuelle avec le client.
- C. Cette exigence porte aussi sur les responsabilités de l'organisme de certification en matière de l'impartialité, responsabilité de décisions et responsabilité financière.

6) **Exigences relatives à la structure des organismes de certification de système de management** : Elle comprend l'organisation de la structure de l'organisme de certification, pour cela, il doit :

- A. Identifier la direction ayant l'autorité et la responsabilité pour élaborer la politique relative au fonctionnement de l'organisme ; surveillance de sa situation financière ; réaliser des audits de certification et pour la prise de décisions.
- B. Identifier le comité pour la préservation de l'impartialité dont la tâche est d'aider dans l'élaboration des principes du fonctionnement des activités de certification ; protéger l'intégrité de la prise des décisions relatives aux activités de certification ; donner des conseils concernant les sujets affectant la certification.
- C. Toutes les tâches du comité doivent être formellement documentés et autorisés par la direction de l'organisme de certification.

Chapitre II : l'audit et la certification.

7) Exigences relatives aux ressources humaines des organismes de certification de système de management :

Cette exigence traite des compétences et connaissances appropriées que doit avoir le personnel de l'organisme de certification (la direction et le reste du personnel), elle indique que l'OC doit disposer d'un nombre suffisant d'auditeurs, ces derniers doivent être compétents pour gérer tous types de programme d'audit et autres activités de certification.

8) Exigences relatives aux informations des organismes de certification de système de management : Selon cette exigence l'OC doit :

- a) Conserver à jour des informations précises et non trompeuses qu'il doit fournir aux clients.
- b) Mettre à la disposition des clients tous les documents de certification.
- c) Préserver la confidentialité des informations obtenues ou générées lors de ses activités de certification.

9) Exigences relatives aux processus des organismes de certification de système de management :

Cette exigence explique en détail tout le processus d'audit pour la certification, toutes les tâches relatives, présente tous les types d'audit (certification, renouvellement, ...etc.) et tous les documents susceptibles d'être utilisés au cours des activités d'audit de certification.

10) Exigences relatives au système de management des organismes de certification de système de management :

Celle-ci démontre que même les organismes de certification doivent mettre en place et tenir à jour un Système de management conformément à la norme ISO 9001, en appliquant ses exigences, l'OC doit :

- A. Comprendre les exigences de conception et de développement pour ses services de certification.
- B. Prendre en compte la crédibilité de la certification et les besoins de tous les utilisateurs de ses services d'audit et de certification et pas seulement de ses clients.
- C. Considérer comme éléments d'entrée à la revue de direction, les informations relatives aux plaintes et appels émanant des utilisateurs des services d'audit.

Chapitre II : l'audit et la certification.

Section 03 : le processus d'audit qualité externe (de certification).

Pendant notre travail de recherche, nous avons trouvé plusieurs processus d'audit de certification, chacun est adopté par un organisme de certification particulier. Ces processus sont plus ou moins identiques, mais ils ont des points de différences.

Pour cela, nous avons choisi de faire une synthèse comportant toutes les étapes, que nous avons jugées, les plus importantes.

Parmi ces Organismes de Certification, on va citer : AES Certification ; TUV NORD Certification ; Pro Cert Certification & Training... .

II.3.1. Le processus d'audit de certification :

En faisant une demande de certification, le demandeur s'engage à mettre en place un SMQ en conformité avec les exigences de la norme NF EN ISO/IEC 9001.

Il doit répondre en permanence aux exigences de certification incluant la mise en œuvre des changements appropriés, qui sont communiqués par l'organisme de certification, et prendre toutes les dispositions nécessaires pour la conduite de l'évaluation, fournir la documentation et des enregistrements, permettre l'accès au matériel, aux sites, aux zones, aux personnels et sous-traitants...

Le demandeur s'engage également à se conformer aux exigences de l'organisme de certification, lorsqu'il fait référence au statut de la certification dans ses moyens de communication, tels que : internet, brochures ou publicités et autres documents.

1) La demande de certification :

L'organisme demandeur de la certification doit compléter une demande de certification et préciser le périmètre recherché pour la certification ; les caractéristiques générales de l'organisme, à savoir son nom ; l'adresse de son ou ses sites ; les aspects significatifs de ses processus et opérations ; toute obligation juridique applicable ; les activités à certifier ; les informations concernant tous les processus externalisés ayant un impact sur le système de management et la norme ISO 9001 ou autre référentiel équivalent choisi par l'entreprise pour la certification.

Un membre de l'organisme à auditer est désigné pour être le correspondant permanent de l'organisme certificateur.

Chapitre II : l'audit et la certification.

- **La Revue de la Demande** : Avant de procéder à l'audit, l'organisme de certification effectue la revue de la candidature et des informations fournies. Cette revue permet de s'assurer que :

- Les informations fournies sont suffisantes pour procéder à l'audit ;
- Les exigences relatives à la certification sont clairement définies et documentées ;
- Tout malentendu identifié, entre l'organisme de certification et l'organisme candidat, a été résolu ;
- L'OC a la compétence et la capacité d'effectuer la prestation de certification ;
- La durée requise pour réaliser les audits, ainsi que tout autre point ayant une influence sur les activités de certification, sont pris en compte ;

Sur la base de cette revue, l'organisme de certification détermine : la durée de l'audit ; la nature et la complexité des activités ainsi que les compétences nécessaires pour l'équipe d'audit.

2) **Offre, Commande et Contrat de certification** :

Avant chaque audit, le responsable d'audit vérifie les conditions de l'audit avec le représentant désigné du client, prend connaissance de l'offre faite au client et de la commande du client, et confirme que les conditions de l'audit correspondent à l'offre. En cas d'écart significatif il fait émettre un avenant¹⁷ à l'offre.

Le processus de certification n'est engagé qu'à réception d'une commande ferme, et des documents contractuels de certification (contrat).

Un "Contrat de certification" est adressé à l'entreprise pour fixer les obligations mutuelles des deux parties. Le Contrat est signé des deux parties.

3) **Audit de certification initial** :

Les audits de certification initiaux sont réalisés en 2 étapes. Ces audits, d'étape 1 et d'étape 2 sont compris dans le contrat de certification.

a) **Audit initial étape 1** :

L'audit étape 1 est réalisé pour évaluer la documentation de l'entreprise décrivant : Les processus du système de management ; les objectifs de management ; Le programme des audits internes réalisés et planifiés ; le compte-rendu de la dernière revue de direction ; les codes, les normes et les règlements relatifs aux produits ou prestations fournies ; l'organigramme

¹⁷ C'est un acte juridique qui se traduit par la rédaction d'une convention additionnelle permettant d'apporter des modifications.

Chapitre II : l'audit et la certification.

fonctionnel ; ainsi que toute information complémentaire jugée utile par l'entreprise ou par les auditeurs.

Cet audit est réalisé pour évaluer la réalité de la mise en œuvre du SMQ et compléter la revue documentaire.

Un questionnaire peut être utilisé pour recueillir les données de l'entreprise. Cet audit fixe les éventuelles corrections ou compléments à apporter au système de management de la qualité avant l'audit d'étape 2 de certification. Les résultats de l'audit d'étape 1 sont documentés et communiqués au client, y compris l'identification de tout problème susceptible d'être classé comme une non-conformité au cours de l'audit étape 2.

Si cet audit révèle des problèmes pouvant mettre en cause l'obtention de la certification, l'audit d'étape 2 peut être retardé ou ajourné. La procédure de certification reprend son cours normal avec la levée des non conformités par le client après acceptation du responsable d'audit. Pour déterminer l'intervalle entre l'étape 1 et l'étape 2, il faut prendre en considération ce dont le client aura besoin pour résoudre les problèmes identifiés au cours de l'audit étape 1.

b) Audit initial étape 2 :

L'audit d'étape 2 est destiné à évaluer la mise en œuvre et l'efficacité du système de management, par un audit sur le site du client, en prenant en considération, par exemple, des informations et des preuves relatives à la conformité des exigences de la norme, du compte rendu et de la revue des performances par rapport aux objectifs... .

La préparation à l'audit étape 2 se fait par le responsable d'audit, ce dernier détermine si l'audit est réalisable, convient de la planification de l'audit avec le demandeur en fonction de la durée de l'audit. Le plan d'audit et la constitution de l'équipe d'audit sont communiqués à l'entreprise, au moins 2 semaines avant la date prévue pour l'audit.

Après approbation du plan d'audit par le client, l'audit commence par une réunion d'ouverture, au cours de laquelle les participants se présentent, ils vont rappeler la procédure d'audit. Cette réunion est formelle et les participants sont enregistrés.

La mission des auditeurs est d'examiner et d'évaluer l'application pratique du SM avec les procédures documentées selon les exigences du référentiel. Ceci a lieu par consultation des employés, la bonne compréhension des documents applicables, notes, contrats, directives ainsi que par la visite des services intéressés.

En conclusion de l'audit une réunion de clôture a lieu, elle fait la synthèse d'audit. La présence de la Direction ou de son représentant est requise et au moins, les collaborateurs qui

Chapitre II : l'audit et la certification.

occupent des fonctions principales dans l'Entreprise, et dont les services ont été concernés par l'audit, participent à cette réunion.

c) Conclusion d'audit :

Le responsable d'audit rédige un rapport comprenant les résultats sur les différents éléments du/des référentiels, il incorpore les demandes d'actions correctives établies au cours de l'audit. Le Rapport est transmis à l'audité. En cas de non conformités constatées, le responsable d'audit peut seulement recommander la délivrance du certificat pour l'entreprise qu'après adoption et/ou la vérification des actions correctives par l'équipe d'audit, Un délai maximum de 90 jours (à partir du dernier jour de l'étape 2) est accordé à l'entreprise pour le retour des demandes d'actions correctives pour l'ensemble des non conformités, et la preuve de la mise en œuvre des actions correctives décidées pour les non conformités majeures. Passé ce délai, l'audit est à refaire.

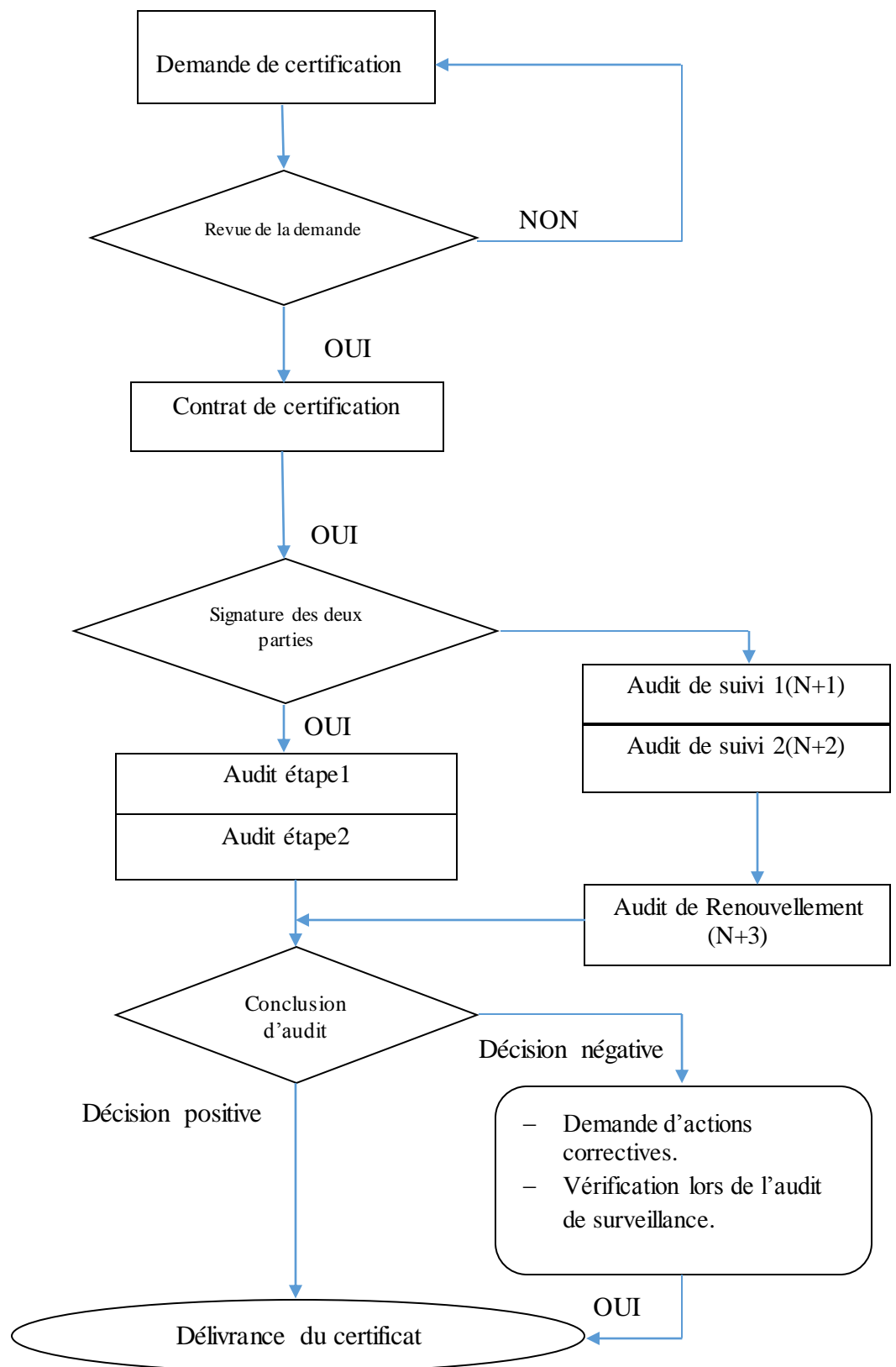
L'équipe d'audit, dirigée par le responsable d'audit, analyse toutes les informations et les preuves réunies au cours des audits d'étape 1 et 2 afin de passer en revue les résultats et de déterminer les conclusions de l'audit.

4) Délivrance du certificat :

La délivrance du certificat résulte de l'examen positif du processus de certification par le Directeur de l'OC et/ou par son représentant ou des personnes désignées. Le certificat ne peut être délivré que lorsque toutes les non conformités sont corrigées, c'est à dire si les actions correctives ont été vérifiées et/ou admises par l'équipe d'audit. Les certificats ont normalement une validité de 3 ans.

Chapitre II : l'audit et la certification.

Figure N°2 : Schéma représentatif des étapes d'audit de certification :



❖ Source : Schéma réalisé par nos soins.

Conclusion du chapitre II

Nous avons vu dans ce chapitre l'importance de la certification, celle-ci permet d'améliorer les performances et l'efficacité d'une entreprise, elle s'avère donc un outil idéal pour piloter son organisation.

En outre, l'enjeu de toute entreprise est de savoir comment donner la confiance nécessaire à ses parties prenantes. La conformité à la norme ISO 9001 répond à ce besoin des acteurs économiques, elle fournit la preuve de l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et peut se traduire par la fidélisation et l'élargissement de la base client de cette dernière.

Pour cela, et pour réussir sa certification, l'entreprise doit se préparer et assurer la conformité de son système qualité, comme nous l'avons vu également en cours de ce chapitre. De plus, il est important pour une entreprise demandant la certification de faire le bon choix concernant l'Organisme Certificateur, afin d'assurer une certification crédible.

Enfin, il faut souligner que l'entreprise doit gérer l'après certification et se développer par une amélioration continue et permanente, car le système qualité ne s'arrête pas avec la certification

Introduction du chapitre III

Après avoir cerné l'essentiel sur notre thème de recherche dans les chapitres théoriques, nous allons passer au dernier chapitre qui sera consacré à décrire ce qui est observé sur le terrain afin de bien comprendre ce qui est vu dans la théorie.

De ce fait, nous allons présenter dans la première section de ce chapitre l'organisme d'accueil (GENERAL EMBALLAGE). Ensuite, dans la deuxième section nous allons expliquer la méthodologie de recherche qu'on a adopté afin de collecter les données et décrire le processus d'audit de certification effectué au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE. Enfin, la troisième section sera consacrée pour l'analyse des résultats obtenus.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil «GENERAL EMBALLAGE» :

On développera dans cette partie, une section sur la présentation de l'organisme d'accueil : GENERAL EMBALLAGE (historique, production,...effectif).

III.1.1. Présentation de GENERAL EMBALLAGE :

C'est une entreprise Algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation du carton ondulé, elle est leader en Algérie, opérant sur trois sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD.

1.1.1. Historique de création :

GENERAL EMBALLAGE a été créé le 1^{er} aout l'an 2000, comme une SARL, avec un capital de 32 millions de dinars dans la zone d'activité Taharacht, Akbou, Wilaya de Bejaia. Son capital est augmenté à 2 milliards de DA, le 3 juin 2006 et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II »¹⁸ avec une participation de 40%, GENERAL EMBALLAGE devient une société de capitaux (SPA).

En 2016, sortie de (MPEF II) « Cyprus II » et entrée de Developpement Partners International (DPI) et de la société allemande d'investissement de de développement DEG à hauteur de 49% du capital social.

L'an 2002, entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés. En 2007, entrée en production de l'usine de Sétif et une année après, entrée en exploitation de l'usine d'Oran qui a était transféré à la ZI Hassi-Ameur, en 2012. En 2015, l'entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à la ZI Ain Sfiha.

1.1.2. La localisation :

La SPA GENERAL EMBALLAGE est implantée au niveau de la Zone d'activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui

¹⁸ C'est un fond généraliste dédié à des investissements en fonds propres.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

exercer dans différents domaines. Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 m² les limites de la société sont les suivantes :

- Au nord : lot inoccupé ;
- Au sud : projet d'une unité industrielle ;
- A l'ouest : chemin de servitude interne de la zone ;
- A l'est : Oued Tifrit.

1.1.3. La production :

GENERAL EMBALLAGE 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 réalise des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypages, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraisons.

1.1.4. Les valeurs de GENERAL EMBALLAGE :

- Leadership : Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques.
- Proximité : Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.
- Citoyenneté : GENERAL EMBALLAGE est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.
- Développement durable :

GENERAL EMBALLAGE s'engage à :

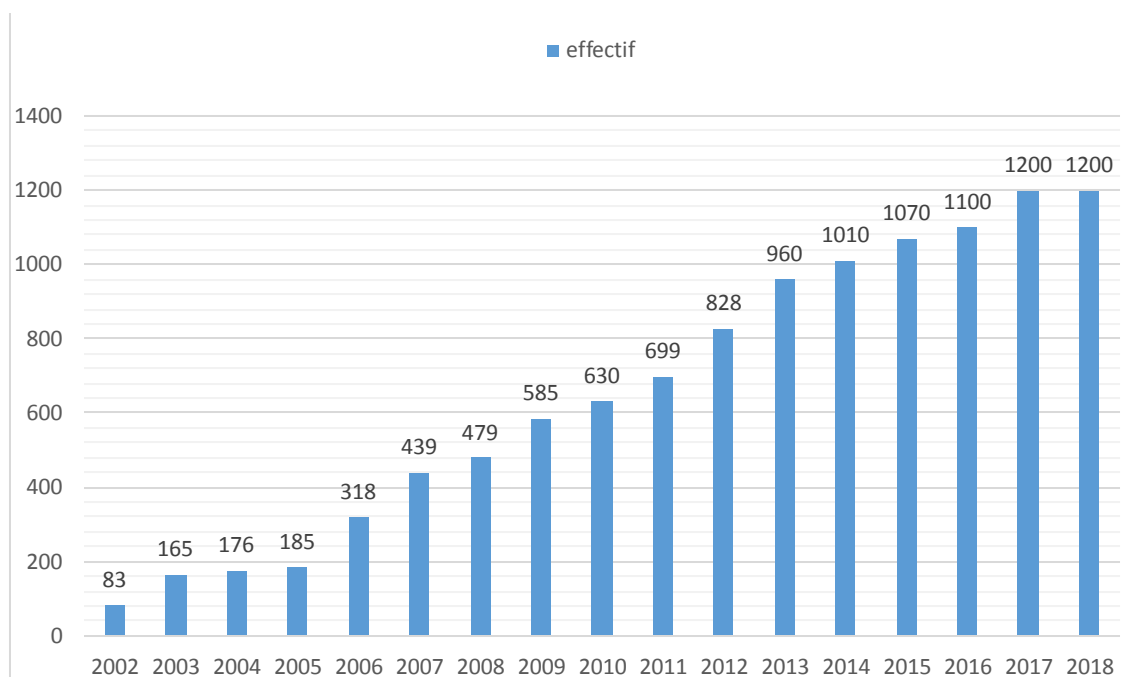
1. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

2. A ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et
3. A apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

1.1.5. Effectif : L'évolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE est synthétisée par le graphe suivant :

Figure N° 3 : évolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE.



Source : Graphe établi par nos soins

La figure N° :3 représente l'évolution de l'effectif des trois unités de GE. On constate que ce dernier ne cesse d'augmenter depuis sa création en 2002, elle a commencé par 83 employés pour arriver jusqu'à 1200 employés en 2018.

1.1.6. Le système de management de la qualité de GENERAL EMBALLAGE :

Après avoir mis en place un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008, GENERAL EMBALLAGE a été certifiée selon cette norme le 23 juin 2013, en suite elle a renouvelé son certificat selon la nouvelle version de la même norme ISO 9001 : 2015 en 2018.

1.1.7. L'organisation de GE :

1.1.7.1. L'organigramme général (voir annexe 01) : L'organigramme de L'entreprise GENERAL EMBALLAGE est composé de la direction générale et de douze autres départements.

- 1) La direction générale : Sa fonction regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise, elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle, les cadres de la direction assurent la définition de la stratégie, élaborent la politique et les objectifs mais aussi supervisent et gèrent les moyens pour les réaliser. Elle contient les services suivants :
 - Secrétariat de la direction ;
 - Contentieux et secrétariat du conseil d'administration ;
 - Assistant à la DG chargé des finances ;
 - Assistant DG chargé des ressources humaines ;
 - Centre médico-social ;
 - Gestion de projet ;
 - Méthodes industrielles ;
 - Hygiène et sécurité ;
 - Audit et contrôle de gestion ;
 - Direction management Qualité et formation.
- 2) Direction commerciale : Le service commercial prend en charge les commandes des clients et répond à leurs besoins.
- 3) Direction Finance et comptabilité : La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise.
- 4) Département approvisionnement : Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matières premières, en pièces de rechange et en équipements.
- 5) Département de production : La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise GE, à ce niveau, le carton ondulé est fabriqué à partir de différentes matières première.
- 6) Direction communication et exportations : la communication a pour mission de valoriser l'image et les performances de l'entreprise tout en diffusant en interne et externe des messages relatifs à la stratégie et aux résultats de l'entreprise. L'exportation consiste à gérer

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

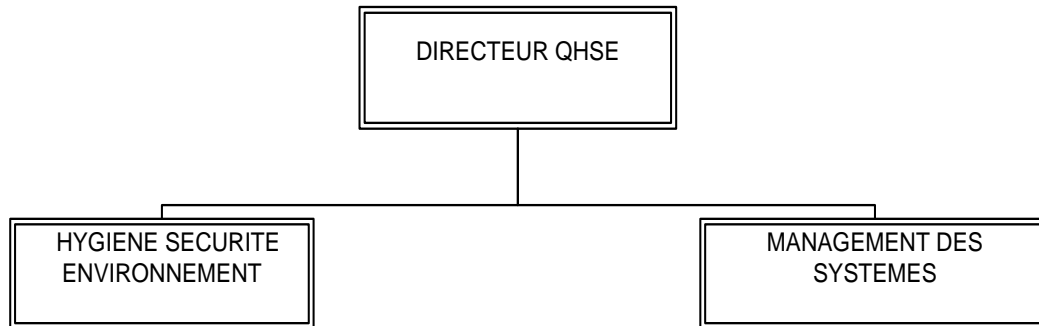
les commandes des clients étrangers, autrement dit assure toutes les actions tournées vers l'exportation.

- 7) Département logistique : consiste à gérer tout ce qui concerne le transport et le stockage des produits de l'entreprise : véhicules nécessaires au transport, les entrepôts..., en optimisant leur circulation pour minimiser les coûts et les délais.
- 8) Service informatique : Le rôle du service informatique consiste à :
 - Développer des logiciels pour les besoins de l'entreprise ;
 - Maintenir les logiciels ;
 - Assistance et formation du personnel utilisant le matériel informatique.
- 9) Service moyens généraux : Ce service s'occupe du suivi de toutes les consommations (téléphone, électricité, gaz.....etc.), de l'assainissement et de l'entretien de l'usine....etc.
- 10) Service ressources humaines : Ce service se charge de tout ce qui a un lien avec la gestion du personnel, met en œuvre des moyens pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.
- 11) Service maintenance: Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations.
- 12) Département planification et développement : Son rôle est de planifier la production et suivre les réalisations.
- 13) Département technique : sa mission est d'organiser les moyens techniques nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et coordonne les services connexes à l'activité de l'entreprise (services généraux, maintenance, logistique...)

1.1.7.2.L'organigramme du service qualité :

Figure N°04 : l'organigramme du service qualité.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage



Source : document fourni par l'entreprise.

Le service QHSE, peut intervenir dans le management de la qualité, le management de la sécurité ou le management environnemental de l'entreprise. A ce titre, le directeur est chargé de veiller à la sécurité du personnel, aux respects des normes...

Section 02 : Méthodologie de recherche et présentation des données.

Cette section est consacrée, en premier lieu, pour rapporter la méthodologie de recherche avec laquelle nous avons procédé. En deuxième lieu, nous allons présenter les données recueillies lors de notre période de stage, relatives au processus d'audit de certification adopté par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

III.2.1. La méthodologie de recherche :

Dans le cadre de cette recherche, afin de faire une comparaison entre ce qui est abordé dans la théorie et ce qui est observé durant notre cas pratique et pour pouvoir ensuite confirmé ou infirmé notre hypothèse de départ. Nous avons adopté une démarche qualitative, qui consiste à faire un entretien semi-directif à réponses libres avec le responsable de management de la qualité de GENERAL EMBALLAGE et une démarche quantitative, dans laquelle nous avons opté pour un sondage par questionnaire, dans le but de réunir les données et les informations nécessaires à notre étude.

Par ailleurs, nous avons réalisé deux questionnaires :

- a) Questionnaire destiné à la direction de l'entreprise GE, il est composé de deux parties :
 - 1^{ère} partie : questions liées à l'application de la norme ISO 9001, dans le but de vérifier le degré de l'applicabilité des exigences de cette norme au sein de GE ;
 - 2^{ème} partie : questions liées à l'audit et l'auditeur qualité externe, afin de vérifier le déroulement de l'audit externe effectué au sein de GE.
- b) Questionnaire destiné aux agents d'exécution pour vérifier leur implication dans la démarche qualité et dans le processus de certification de GE.

Afin de distribuer ces questionnaires, nous avons pris un échantillon de 10% de la population de chaque catégorie socioprofessionnelle, équivalent de 30 questionnaires pour la direction et 60 questionnaires pour l'exécution. Mais, l'entreprise a refusé de distribuer ce nombre et a autorisé uniquement la distribution de 30 questionnaires dont 18 pour les agents d'exécution et 12 pour la direction.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

III.2.2. Présentation des données (Processus d'audit de certification de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE) :

Le présent processus est effectué par rapport aux réponses recueillies lors d'un entretien semi-directif à réponses libres avec le responsable de management de la qualité de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

2.2.1. Appel d'offre :

L'appel d'offre se fait au niveau national et/ou international. L'entreprise doit avoir au moins trois offres de la part des organismes d'accompagnement, pour ensuite faire un comparatif entre ces derniers dans un tableau comparatif des offres (TCO) et choisir l'organisme le plus agréé à base de plusieurs critères (accréditation; qualification; prix ;expérience ...).

2.2.2. Audit à blanc :

C'est une étape préparatoire pour l'audit de certification. L'accompagnateur choisi effectue un pré-audit afin de dresser les non-conformités et les anomalies pour les corriger avant la certification.

2.2.3. Audit externe :

Après une demande de certification, une équipe d'audit (un ou plusieurs auditeurs) vient auditer pour une période de trois à quatre jours, sa mission passe par trois phases principales :

A. Réunion d'ouverture :

Avec la présence du directeur général, le responsable de management de la qualité et les pilotes des processus. Le responsable d'audit présente l'équipe d'audit, rappelle le champ d'application et les objectifs d'audit et expose le plan et les horaires de ce dernier. Autrement dit, il fournit toutes les informations concernant l'audit et son déroulement.

B. L'audit sur le terrain :

En premier lieu, l'auditeur fait un entretien avec la direction générale. Les questions posées portent sur la politique et les objectifs qualité, le domaine d'application, les enjeux stratégiques ainsi que les parties intéressées. Voici les exemples de questions qui peuvent y avoir : Quelle est votre politique qualité ?, Pouvez-vous me l'exposer ?, Quelle est votre stratégie pour l'année 2018 ?... La direction doit répondre aux questions et fournir des preuves (manuel qualité, politique qualité, revue de direction).

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

En deuxième lieu, il passe à la vérification de chaque processus de l'entreprise où il vérifie la procédure de travail en posant des questions afin d'assurer son application, des questions telles que : Comment recevez-vous les exigences clients ?, Comment gérez-vous les réclamations clients ?... Après la vérification des procédures de travail, il contrôle les enregistrements contenus dans ces procédures.

Ensuite, la politique qualité, il doit vérifier si elle est maîtrisée dans chaque processus, il va procéder avec des questions comme les suivantes : Connaissez-vous la politique qualité de la direction ?, Pouvez-vous me l'expliquer ?... .

Enfin, l'auditeur vérifie les objectifs s'ils sont atteints et analyse les moyens utilisés pour les atteindre, il se rend compte également des risques liés à chaque processus et les plans d'action qu'ils mettent en place pour faire face à ces risques.

Il est à noter qu'à chaque fin de journée, l'auditeur fait un constat pour signaler les écarts qu'il a enregistré pendant la journée. Les écarts peuvent porter sur l'application ou sur la documentation, l'entreprise peut justifier ces écarts avec des preuves.

C. Réunion de clôture : (Conclusion de l'audit)

L'auditeur fait un constat global. Il définit les points positifs et présente les écarts et les non-conformités constatées ainsi que leur nature. En cas de :

- 1) Non-conformités majeures : l'auditeur ne délivre pas le certificat. Il accorde à l'entreprise une période de 90 jours pour corriger les non-conformités. Après la fin de cette période, l'auditeur revient pour vérifier si les non-conformités sont corrigées afin de délivrer le certificat.
- 2) Non-conformités mineures : l'auditeur délivre le certificat et accorde à l'entreprise 90 jours afin de corriger les non-conformités. L'entreprise doit envoyer un plan d'action à l'organisme et la vérification se fait l'année suivante pendant l'audit de suivi.
- 3) Remarques : Elles sont considérées comme des opportunités d'amélioration. L'entreprise obtient le certificat.

Section 03 : Analyse des résultats des questionnaires.

Dans cette section nous allons présenter les résultats des questionnaires que nous avons réalisés sur le terrain au niveau de GE. Les données recueillies sont traitées à l'aide du logiciel SPSS.

Nous allons tout d'abord commencer par le premier questionnaire qui est destiné à la direction de l'entreprise, à savoir, les cadres supérieurs, les cadres et les agents de maîtrise. Ce dernier contient deux axes différents, le premier axe traite des questions liées à l'application de la norme ISO 9001 au sein de GE, le deuxième contient des questions liées à l'audit externe de certification et à l'auditeur.

Ensuite, nous allons passer au deuxième questionnaire qui est destiné aux agents d'exécution, pour analyser l'implication du personnel dans la démarche qualité.

III.3.1. L'application de la norme ISO 9001 au sein de GE : ce type de questions consiste à analyser le degré de l'application de la norme ISO 9001.

3.1.1. Résultats de l'enquête : les résultats de cette enquête sont les suivants :

Tableau N°1 : La catégorie socioprofessionnelle des répondants.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre sup	3	25,0	25,0	25,0
	Cadre	5	41,7	41,7	66,7
	maitrise	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Parmi douze personnes interrogées, 3 sont des cadres supérieurs, 5 sont des cadres et 4 sont des agents de maîtrise. Autrement dit, 25% de cadres supérieurs, 41.7% de cadres et 33.3% d'agents de maîtrise.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 01 : est-ce que toutes les exigences de la norme ISO 9001 sont applicables dans le cadre du domaine d'application du SMQ de GE ?

Tableau N° 2 : Application des exigences de la norme ISO 9001.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	12	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les réponses, toutes les exigences de la norme ISO 9001 sont applicables dans le cadre du domaine d'application du SMQ de GE, 100% des réponses sont : OUI.

Question 02 : est-ce que toutes les informations documentées exigées, dans le référentiel de la norme applicable, sont disponibles au sein de GE ?

Tableau N° 3 : disponibilité des informations documentées exigées par la norme ISO 9001.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	12	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Tous les interrogés ont répondu par OUI, donc l'entreprise GE dispose de toutes les informations documentées exigées par la norme ISO9001.

Question 03 : est-ce qu'elles sont maîtrisées et protégées (informations documentées) ?

Tableau N°4 : maîtrise et protection des informations documentées.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	91,7	91,7	91,7
	Non	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Concernant la maîtrise des informations documentées, 91% des réponses pour leur maîtrise tandis que 8,3 % sont contre.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 04 : l'engagement de la direction dans la démarche qualité est-il :

Tableau N° 5 : l'engagement de la direction dans la démarche qualité.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Total	10	83,3	83,3	83,3
	Partiel	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les résultats des questionnaires, 83,3 % des interrogés ont confirmé que l'engagement de la direction est total, 16,7% ont confirmé qu'il est partiel et aucune réponse pour un engagement nul.

Question 05-1 : lors de vos planifications stratégiques avez-vous identifié des enjeux internes et externes influençant votre orientation stratégique ?

Tableau N° 6 : identifications des enjeux internes et externes lors des planifications stratégiques.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		3	25,0	25,0	25,0
	Oui	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Pour cette question nous avons reçu seulement 9 réponses parmi 12 qui représentent 75%, la totalité de ces réponses sont des OUI.

Nous avons constaté que les trois personnes qui n'ont pas répondu représentent : 1 cadre supérieur et 2 cadres. Ceci peut être expliqué par le type de question, si ces personnes jugent cette information confidentielle.

Question 05-2 : citez les méthodes utilisées pour l'identification de ces enjeux.

La plupart des réponses sont : SWOT, PESTEL. Mais d'autres méthodes ont été citées par quelques-uns à savoir : la méthode Juste A Temps et planification MRP. D'autres n'ont pas répondu.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 06 : votre politique qualité est-elle communiquée pour l'ensemble du personnel de votre entreprise ?

Tableau N° 7 : degré de communication de la politique qualité.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les résultats qui représentent 100% de réponses par OUI, la politique qualité est communiquée pour l'ensemble du personnel.

Question 07 : les processus d'activité obtiennent-ils les résultats attendus ?

Tableau N° 8 : degré d'obtention des résultats par les processus.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toujours	9	75,0	75,0	75,0
	Rarement	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Pour cette question, seulement deux réponses ont été choisi par les personnes interrogées, 75% estiment que les processus obtiennent toujours les résultats attendus et 25% estiment que les résultats attendus sont rarement obtenus.

Question 08 : que signifie pour vous l'approche par les risques ?

Pour cette question, nous avons reçu au total 8 réponses par 12 interrogés. Voici toutes les réponses :

- L'approche par les risques nous donne l'occasion pour prendre en considération les risques qui ont un impact sur la qualité des produits et de mettre les dispositions nécessaires pour les éviter.
- Identification des risques pour limiter les dégâts.
- C'est la définition des risques et étudier la gravité et l'impact.
- Etudier les risques.
- Etudier les risques du métier.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

- De faire face à des conséquences imprévues en cas de risques ou accidents de travail ou autres risques du métier.
- Identifier et prévenir et réduire les réclamations.
- L'approche par les risques c'est l'identification des risques liés aux processus de travail directs ou indirects susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité des produits ou la satisfaction des clients elle permet de réduire les erreurs pour mieux satisfaire les clients.

Dans la norme ISO 9001 :2015, il n'y pas d'exigences concernant les méthodes formelles pour gérer les risques, mais l'entreprise doit les déterminer comme base de planification.

L'approche par les risques détermine la planification pour limiter les risques relatifs aux processus et les effets de l'incertitude, l'entreprise est tenue de mettre en place des actions pour faire face aux risques. Cependant, les risques ne nécessitent pas seulement d'être étudiés mais aussi maîtrisés.

Les points de vue des interrogés par rapport à l'approche par les risques sont différents. La plupart des réponses ne représentent pas le sens exact de l'approche par les risques telle qu'elle est démontrée par la norme ISO 9001. Certains répondants l'ont relié aux risques et accidents de travail, d'autres trouvent qu'elle signifie uniquement l'étude et l'identification des risques. On peut déduire que ce concept n'est pas compris par l'ensemble des travailleurs.

Question 09 : selon vous, que faire lors de l'identification d'une opportunité ?

Pour cette question, deux des interrogés n'ont pas répondu cependant voici les 10 réponses reçues :

- L'exploiter.
- On va la saisir et l'utiliser pour améliorer notre productivité ainsi la qualité de nos produits.
- Etablir tous les moyens pour la réussite.
- Il faut l'exploiter.
- L'étudier et planifier la mise en œuvre.
- Trouver une stratégie, mettre tous les moyens pour la réussite.
- On la propose au service concerné.
- Engager un plan d'action pour la concrétisation de l'opportunité.
- En premier lieu il faut l'étudier si elle répond aux exigences de l'entreprise et de la norme, si c'est le cas on l'exploite.
- Il faut la saisir.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

D'après ces réponses, on peut déduire que le personnel comprend les exigences de la norme concernant la prise en compte, la saisie des opportunités et la mise en œuvre des actions face à ses opportunités.

Question 10 : comment décrivez-vous la relation entre les objectifs qualité et la planification ?

Deux des questionnaires n'ont pas eu de réponses, les réponses reçues peuvent être résumées ainsi : une relation cohérente, les objectifs qualité sont définis à base des planifications.

Question 11 : que faites-vous pour assurer la communication ?

Pour cette question, c'est la totalité des interrogés qui ont répondu, de ce fait plusieurs méthodes ont été citées, à savoir : Affichage, e-mail, réunion de sensibilisation, TEAM bulding, messagerie, notes de service, journal interne.

On peut déduire que GE utilise plusieurs moyens pour assurer la communication entre les membres du personnel, de ce fait elle assure une bonne communication.

Question 12 : comment décrivez-vous la satisfaction de vos clients ?

Tableau N° 9 : degré de satisfaction des clients de GE.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfait	11	91,7	91,7	91,7
	moyennement satisfait	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les données de l'enquête, 91% des répondants trouvent que les clients sont satisfaits et seulement 9.3% qui estiment que les clients sont moyennement satisfaits.

Question 13 : quels sont les éléments de sortie de vos revues de direction ?

Seulement sept personnes ont répondu et les réponses s'articulent autour de la mise en place des plans d'action, définition des objectifs qualité, la politique qualité et les risques.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 14-1 : votre entreprise a-t-elle déjà vécue une innovation ?

Tableau N° 10 : l'innovation au niveau de GE.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	33,3	33,3	33,3
Oui	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Selon les données de ce tableau, 33.3 % n'ont pas répondu à cette question mais 66.7% ont répondu par OUI, donc cette entreprise a déjà vécue une innovation.

Question 14-2 : votre entreprise a-t-elle déjà vécue une réorganisation ?

Tableau N°11 : réorganisation au niveau de GE.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	16,7	16,7	16,7
Oui	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Pour cette question, 16.7% des personnes n'ont pas répondu et 83,3% ont répondu par OUI. Ce qui signifie que GE a déjà vécu une réorganisation.

D'après les résultats de « la question 14 », ces deux types de changement sont des exemples d'une amélioration continue, on peut déduire donc que GE suit une amélioration continue.

Question 15 : quelles sont vos réactions face à des non-conformités qui apparaissent lors d'un audit interne ?

Selon les répondants, en cas de non-conformités il faut :

- Tracer des plans d'actions d'amélioration pour corriger les non-conformités.
- Analyser les causes pour les corriger.
- Chercher les causes et mettre en place des actions correctives adéquates.
- Suivi des actions correctives.

3.1.2. Conclusion de l'enquête :

D'après les informations recueillies par le moyen de questionnaire sur l'application de la norme ISO 9001, on peut déduire :

D'une part l'entreprise a réussi à appliquer la norme ISO 9001 car, selon nos constatations, elle a appliqué certaines exigences d'une façon adéquate, comme la communication de la politique qualité, la disponibilité de toutes les informations documentées, l'utilisation de plusieurs moyens pour assurer la détermination du contexte de l'organisme, assurer l'amélioration continue.

Elle a assuré la communication entre les membres du personnel et la satisfaction des clients.

D'autre part, nous avons remarqué, d'après quelques réponses, que l'engagement de la direction n'est pas total, les informations documentées malgré leur disponibilité mais elles ne sont pas maîtrisées par tout le personnel, les résultats de ses processus n'obtient pas toujours les résultats attendus et elle n'a pas assuré la compréhension de l'approche par les risques.

3.1.3. Recommandations :

L'entreprise GE doit mettre en place les moyens pour assurer :

- La sensibilisation de son personnel concernant la compréhension de la norme ISO 9001 ;
- Former son personnel pour la maîtrise des informations documentées et mettre en place des moyens pour les protéger ;
- La direction doit attribuer les responsabilités pour assurer l'atteinte des résultats définis préalablement pour ses processus.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

III.3.2.L'audit qualité externe et l'auditeur : dans un même questionnaire destiné à la direction, ces questions sont liées à l'audit de certification.

3.2.1. Résultats de l'enquête.

Question 01 : vous vous préparez avant un audit de certification ?

Tableau N°12 : la préparation pour les audits de certification.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Toutes les réponses de l'ensemble des interrogés confirment que GE se prépare avant l'audit de certification.

Question 02 : sur quelle base avez-vous choisi l'organisme de certification qui vous a fournis le service de certification ?

Pour cette question, nous avons reçu uniquement cinq réponses. Les répondants suggèrent différents critères pour ce choix :

- Les références professionnelles.
- Les compétences.
- L'expérience et l'ancienneté.
- Les qualifications.
- La bonne maîtrise de l'organisme et son professionnalisme, compétence de l'équipe d'auditeurs.

Question 03 : pensez-vous que l'auditeur a bien fait son travail ?

Tableau N°13 : le travail de l'auditeur lors de l'audit externe.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	83,3	83,3	83,3
	Non	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

D'après les résultats de l'enquête, 83.3% des répondants pensent que l'auditeur a bien fait son travail par contre 16.7% pensent que le travail de l'auditeur lors de l'audit externe n'est pas fait correctement.

Question 04 : a-t-il examiné les documents suivants ?

Dans cette question, nous avons suggéré une liste de documents que l'auditeur doit examiner. Nous allons présenter la liste des documents ainsi que les réponses :

- Le manuel qualité a été examiné par l'auditeur selon la totalité des répondants.
- Le tableau de bord de la direction a été examiné selon dix personnes parmi douze.
- Les programmes d'audit internes ont été examinés selon huit personnes.
- Le compte rendu des revues de direction a été examiné selon dix personnes.
- Les règlements, normes relatives aux produits et services fournis par l'entreprise ont été examinés selon dix personnes.
- Les enregistrements ont été examinés selon la totalité des répondants.
- Les procédures ont été examinées selon la totalité des répondants.
- Pour autres documents, ils ont cité : les règlements externes, les revues de processus, les risques, les parties intéressés et enjeux.

Question 05 : a-t-il vérifié tous les processus de l'entreprise ?

Tableau N°14 : vérification des processus de GE.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	8,3	8,3	8,3
Oui	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Pour cette question 91.7% trouvent qu'il a vérifié tous les processus de l'entreprise. Une seule personne n'a pas répondu à cette question.

Question 06 : qu'elle est la durée de l'audit ?

Pour cette question, normalement nous devrions avoir une réponse identique pour chaque répondant, mais les réponses sont différentes.

- Neuf personnes ont répondu par : **trois jours**.
- Une personne a répondu par : **cinq jours**.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

- Une personne a répondu : unité Akbou : **Quatre jours**, unité Sétif : **deux jours**, unité Oran : **deux jours**.
- Une personne a répondu : **une semaine** pour chaque unité.

Cette variabilité des réponses peut s'expliquer soit par le fait que l'entreprise GE a vécu deux audits : de certification et de renouvellement ou bien les répondants parlent plutôt d'audits internes bien que nous l'avons précisé dans le titre.

Question 07 : est-ce que l'auditeur a bien expliqué le plan d'audit et le déroulement d'audit dans la réunion d'audit ?

Tableau N°15 : explication du plan d'audit lors de la réunion d'audit.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	16,7	16,7	16,7
Oui	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Selon 83.3% des répondants, l'auditeur a expliqué le plan d'audit et le déroulement de l'audit lors de la réunion d'ouverture, 16.7% n'ont pas répondu.

Question 08 : l'auditeur a-t-il vérifié la maîtrise opérationnelle des processus ?

Tableau N°16 : la maîtrise opérationnelle des processus.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	12	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les données de ce tableau, 100% des répondants affirment que l'auditeur a vérifié la maîtrise opérationnelle des processus.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 09-1 : a-t-il identifié des non-conformités ?

Tableau N° 17 : les non-conformités identifiées lors de l'audit de certification.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	8,3	8,3	8,3
Oui	8	66,7	66,7	75,0
Non	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Selon les données de cette enquête, 66.7% des répondants affirment que l'auditeur a identifié des non-conformités, par contre, 25% affirment qu'il n'a identifié aucune non-conformité et 8.3% n'ont pas répondu à cette question.

Question 09-2 : Si oui qu'elle est leur nature ?

Selon les réponses, les non-conformités détectées sont des remarques d'amélioration au niveau des processus.

3.2.2. Conclusion de l'enquête :

D'après les résultats de cette enquête on peut déduire que l'audit de certification au niveau de GE s'est bien déroulé, car :

Son personnel s'est bien préparé pour cet audit, l'entreprise a pris ses mesures pour choisir un organisme de certification compétent et qualifié et il n'a pas identifié des non-conformités, mais uniquement des remarques d'amélioration.

Concernant l'auditeur, en premier lieu, il a bien expliqué le plan d'audit et le déroulement de l'audit dans la réunion d'ouverture, ensuite il a vérifié toutes les informations documentées de l'entreprise et enfin, il a contrôlé la maîtrise opérationnelle des processus.

3.2.3. Les recommandations :

Nous avons remarqué que certains membres du personnel de GE n'ont pas apprécié le travail de l'auditeur externe bien que l'organisme de certification est jugé qualifié et compétent, de ce fait la direction de l'entreprise doit communiquer avec son personnel pour savoir pourquoi et si c'est le cas, l'entreprise doit revoir son choix de l'organisme de certification.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

III.3.3. L'implication du personnel dans la démarche qualité de GE

3.3.1. Résultats de l'enquête :

Question 01 : Savez-vous que GE est certifiée ?

Tableau N°18 : Le personnel de GE est-il au courant de sa certification ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les résultats du tableau N°18, on constate que la totalité des questionnés savent que GENERAL EMBALLAGE est certifiée. Pour appuyer ce résultat, la deuxième question (voir annexe 02) qui porte sur la définition de la norme sur laquelle GE est certifiée, la totalité des réponses sont sur la norme ISO 9001.

Question 02 : Etes-vous formés pour l'application d'une autre norme ?

Tableau N°19 : Formation du personnel pour l'application d'une autre norme.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	5	27,8	27,8	27,8
	Non	13	72,2	72,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

A partir du tableau N°19, on remarque que 27,8% des questionnés sont formés pour l'application d'une autre norme. Tandis que 72,2% ne sont pas formés.

D'après les réponses de ceux qui sont formés, ces formations sont sur l'application des normes 14001 et 45000.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 03 : Sentez-vous impliquer dans la démarche qualité

Tableau N°20 : implication du personnel dans la démarche qualité.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	72,2	72,2	72,2
	Non	5	27,8	27,8	100,
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, 72,2% de la population questionnée se sentent impliqués dans la démarche qualité. Par contre, 27,8% ne le sentent pas.

Question 04 : Avez-vous reçus une formation relative à la compréhension du SMQ ?

Tableau N°21 : Formation du personnel pour la compréhension du SMQ.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	44,4	44,4	44,4
	Non	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

On constate que 44,4% des questionnés reçoivent des formations relatives à la compréhension du SMQ. Tandis que 55,6% de ces derniers n'en bénéficient pas.

Question 05 : La politique qualité de GE est-elle communiquée pour vous ?

Tableau N°22 : Communication de la politique qualité de GE.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	16	88,9	88,9	88,9
	Non	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

A travers le tableau N°22, on remarque que 88,9% du personnel questionné affirme que la politique de GE est communiquée pour eux, contre seulement 11,1% qui affirme le contraire.

Question 06 : La direction vous-a-t-elle sensibilisé ou motivé pour la production de la qualité ?

Tableau N°23 : La motivation et la sensibilisation du personnel par la direction.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	61,1	61,1	61,1
	Non	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les résultats, on constate que 61,1% des questionnés sont sensibilisés et motivés et 38,9% ne le sont pas.

Question 07 : Est-ce que la mise en place d'un SMQ a conduit à une amélioration de votre environnement de travail ?

Tableau N°24 : Conduite du SMQ à l'amélioration de l'environnement de travail.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		1	5,6	5,6	5,6
	Oui	13	72,2	72,2	77,8
	Non	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Les résultats montrent que 72,2% confirment que la mise en place d'un SMQ a conduit à l'amélioration de leur environnement de travail. Tandis que 22,2% confirment le contraire et 5,6% n'ont pas répondu à cette question.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 08 : Avez-vous déjà entendu parler de la certification ?

Tableau N°25 : Le personnel a-t-il déjà entendu parler de la certification.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	100,0	100,0	100,0

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, la totalité des questionnés ont déjà entendu parler de la certification.

Question 09 : Avez-vous déjà assisté à un audit de certification externe ?

Tableau N°26 : Participation du personnel aux audits de certification externe.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	66,7	66,7	66,7
	Non	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

On remarque que 66,7% des questionnés ont assisté à un audit de certification externe contre 33,3% qui n'ont pas assisté à ce dernier.

Question 10 : Que pensez-vous de l'efficacité de la démarche de la certification ?

Tableau N°27 : Efficacité de la démarche de la certification.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		3	16,7	16,7	16,7
	Efficace	10	55,6	55,6	72,2
	Pas mal	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

A partir des résultats ci-dessus, 55,6% pensent que la démarche de la certification est efficace, 27,8% pensent que cette démarche n'est pas mal et 16,7% n'ont pas répondu.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

Question 11 : L'auditeur a-t-il contrôlé le bon fonctionnement de votre service ?

Tableau N°28 : Le contrôle des services par l'auditeur.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	11,1	11,1	11,1
Oui	14	77,8	77,8	88,9
Non	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

77,8% des questionnés ont répondu par OUI, c'est-à-dire, l'auditeur a contrôlé le bon fonctionnement de leurs services. Par contre, 11,1% ont répondu que l'auditeur n'a pas vérifié le bon fonctionnement de leur service et 11,1% n'ont donné aucune réponse.

Question 12 : Votre équipe de travail se prépare-t-elle avant l'arrivée de l'auditeur à GE ?

Tableau N°29 : La préparation des équipes de travail avant l'arrivée de l'auditeur.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	11,1	11,1	11,1
Oui	15	83,3	83,3	94,4
Non	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

A travers les résultats, 83,3% du personnel interrogé affirment que leurs équipes de travail se préparent avant l'arrivée de l'auditeur et seulement 5,6% affirment le contraire. Tandis que 11,1% n'ont pas répondu à cette question.

Chapitre III : Etude de cas au sein de General Emballage

3.3.2. Conclusion de l'enquête :

D'après les réponses de l'ensemble du personnel interrogé aux questions ci-dessus, on peut dire que l'implication du personnel dans la démarche qualité de GENERAL EMBALLAGE est significativement bonne, vu que la majorité des questionnés ont mentionnés qu'ils se sentent impliqué dans la démarche qualité et que la mise en place d'un SMQ a apporté des changements et des améliorations dans leur environnement de travail. De plus, sa politique qualité est affichée et diffusée afin de sensibiliser le personnel.

Néanmoins, nous avons remarqué quelques points que GE doit améliorer afin d'assurer une implication totale. Son taux de formation est un peu faible, alors que cette dernière est très importante puisqu'elle permet d'améliorer les comportements et les compétences des membres de personnel, le degré de sensibilisation et de motivation de ces derniers n'est pas total et leurs participations dans les audits de certification sont faibles car ça leurs permet de se sentir impliqués.

3.3.3. Recommandations :

L'entreprise GENERAL EMBALLAGE doit mettre en place des moyens pour :

- Assurer une implication totale de son personnel dans la démarche qualité ;
- Assurer plus de formations à son personnel sur le SMQ afin de développer ses connaissances ;
- Assurer la sensibilisation et la motivation de son personnel.

Conclusion chapitre III

Dans la partie pratique de notre mémoire, nous avons rapporté les données recueillies pendant notre période de stage au sein de GENERAL EMBALLAGE.

Nous avons présenté l'organisme d'accueil dans la première section, son historique de création, sa localisation, son effectif, ses valeurs ...etc.

Dans la deuxième section, nous avons réservé une partie pour décrire la méthodologie de recherche, la démarche qui nous a permis de collecter les informations et une autre pour présenter le processus d'audit qualité externe que GENERAL EMBALLAGE a adopté pour sa démarche de certification.

Finalement, la dernière section, dans laquelle nous avons présenté l'analyse des données collectées à l'aide des questionnaires.

De ce fait, ça nous a permis de confirmer notre hypothèse de départ et de prouver que l'obtention du certificat par l'entreprise GE est synonyme de conformité de son SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 et de la conformité du processus d'audit externe effectué par GE aux exigences de la norme ISO 17021.

Néanmoins, nous avons remarqué à l'issue de cette analyse que le personnel de GE n'est pas totalement formé pour la compréhension et l'application de la norme ISO 9001 et n'est pas motivé, sensibilisé ou impliqué dans la démarche qualité et surtout dans la démarche de certification.

Conclusion générale

Ce mémoire a eu comme objectif de répondre à la problématique posée dans l'introduction « L'audit de certification vérifie-t-il l'application des exigences des deux normes, à savoir la norme ISO 9001 et ISO 17021 ? »

Afin d'y apporter une réponse, nous nous sommes passés par un cadre théorique de recherche. Lors duquel nous avons présenté, l'essentiel sur la qualité, le management de la qualité, nous avons vu dans l'ensemble l'essentiel sur l'audit et la certification et un aperçu sur les deux normes ISO 9001 et ISO 17021.

A travers ce cadre théorique, nous avons déduit que la qualité contribue à la réduction des coûts de non qualité (tel que les retouches ...), à la satisfaction des clients, à gagner des parts de marché et améliorer l'image de marque de l'entreprise. La démarche qualité constitue le processus mis en œuvre pour implanter un système de management de la qualité, celui-ci consiste pour l'entreprise à revoir sa politique et ses objectifs qualité et les ressources afin de les atteindre. Concernant la norme ISO 9001 :2015, « Système de management de la qualité-Exigences », elle définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité.

Nous avons également constaté que l'audit de certification est une étape du processus de certification, l'entreprise qui obtient une certification garantit aux marchés que les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques et réglementaires (contenues dans des normes internationales) censées satisfaire les clients, la certification devient ainsi un signe de qualité pour l'acheteur.

L'audit de certification est l'une des étapes les plus importantes du processus de certification, car son but est de délivrer un certificat, à l'entreprise, par des organismes spécialisés.

En effet, l'objectif de l'audit est de détecter des non conformités par rapport à des référentiels de normes. Il est mené par des auditeurs qualifiés choisis par l'organisme de certification. L'entreprise est tenue de respecter des exigences afin d'obtenir ce certificat.

En ce qui est du cas pratique, nous avons réservé un chapitre pour l'étude de cas menée au niveau de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, au cours duquel nous avons rapporté toutes les informations et les données nécessaires, à savoir la présentation de l'organisme d'accueil,

Conclusion générale

la méthodologie de recherche, le processus d'audit qualité externe que nous a expliqué le responsable de management de la qualité et enfin, l'analyse des données.

De par le troisième chapitre, nous sommes parvenues à connaître que GENERAL EMBALLAGE est une grande entreprise Algérienne dotée d'un SMQ et certifiée selon la norme ISO 9001 :2015. Cette entreprise a donné une importance à la démarche qualité puisque elle est en cours de former son personnel pour l'application de deux autres normes, à savoir, la norme 14001 et la norme 45000.

Nous avons vu, en ensemble les étapes suivies, par GE, pour obtenir son certificat, le déroulement de l'audit de certification et la démarche que l'auditeur externe a suivi pour vérifier la conformité, ce qui nous a permis de confirmer notre hypothèse citée dans la problématique.

Afin de conclure notre travail, nous dirons que pour obtenir un certificat, l'entreprise doit respecter les exigences de la norme ISO 9001 et s'assurer que l'organisme de certification, à son tour, respect les exigences contenues dans la norme ISO 17021 lors de son activité d'audit de certification.

Bibliographie :

Liste des ouvrages :

- CANARD F, « management de la qualité », édition LEXTENSO, paris, 2009.
- CATTAN Michel, « pour une certification qualité gagnante », édition AFNOR, France, 2009.
- LAUDOYER Gay, « la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité », éditions d'organisations, France, 2000.
- MADDOZ, J. NOTE, L, « Les fondement de l'audit qualité », Edition AFNOR, 2011, p86.
- MITONNEAU Henri, « Réussir l'audit qualité », Edition AFNOR, 1995.
- ROGER Ernoul, « le grand livre de la qualité », AFNOR éditions, 2013.

Mémoires et Thèses :

- AROUN K., BOUZID S., «La mise en place d'un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) », université A. Mira de Bejaia, juin 2013.
- HAMMICHE H., HAMMAMI F., « la de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 », Université A.Mira de Bejaia, septembre 2014.
- KARBOUA L., ZERRARI A., « l'évaluation du système de management de la qualité », Université A.Mira de Bejaia, 2017.
- LÉRAT-PYTLAK Jérôme., « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management de la qualité totale », thèse de doctorat en science de gestion, 2002.
- MEZIANI M., « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », université de Bejaia, 2004.
- MOUHOUBI I. AKIF N., « les freins aux développements du système de management de la qualité au sein des PME de la wilaya de Bejaia », Université A.Mira de Bejaia, juin 2017.
- OUYAHIA S. RAMDANI Y., «L'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction de la clientèle », université A. Mira de Bejaia, juin 2015.

Revues :

- ROLLAND, S. TRAN, S., « La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 », HAL.pp.20, 2006.

- MANITA, R, « La qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit », M@n@gement 2008/2 (Vol. 11), p. 191-210.

Documents et normes :

- ISO 9001 : 2015, « Système de management de la qualité-Exigences ».
- ISO 9001: 2015 mode d'emploi, Secrétariat central de l'ISO, Genève, 2015.
- ISO en bref ; Secrétariat centrale de l'ISO ; Genève, Suisse ; septembre 2016.
- ISO/CEI DIS 17021, « Evaluation de la conformité -Exigences pour les organismes procèdent à l'audit et à la certification des systèmes de management ».
- ISO/FDIS 9001 :2015, « système de management de la qualité - Exigences ».

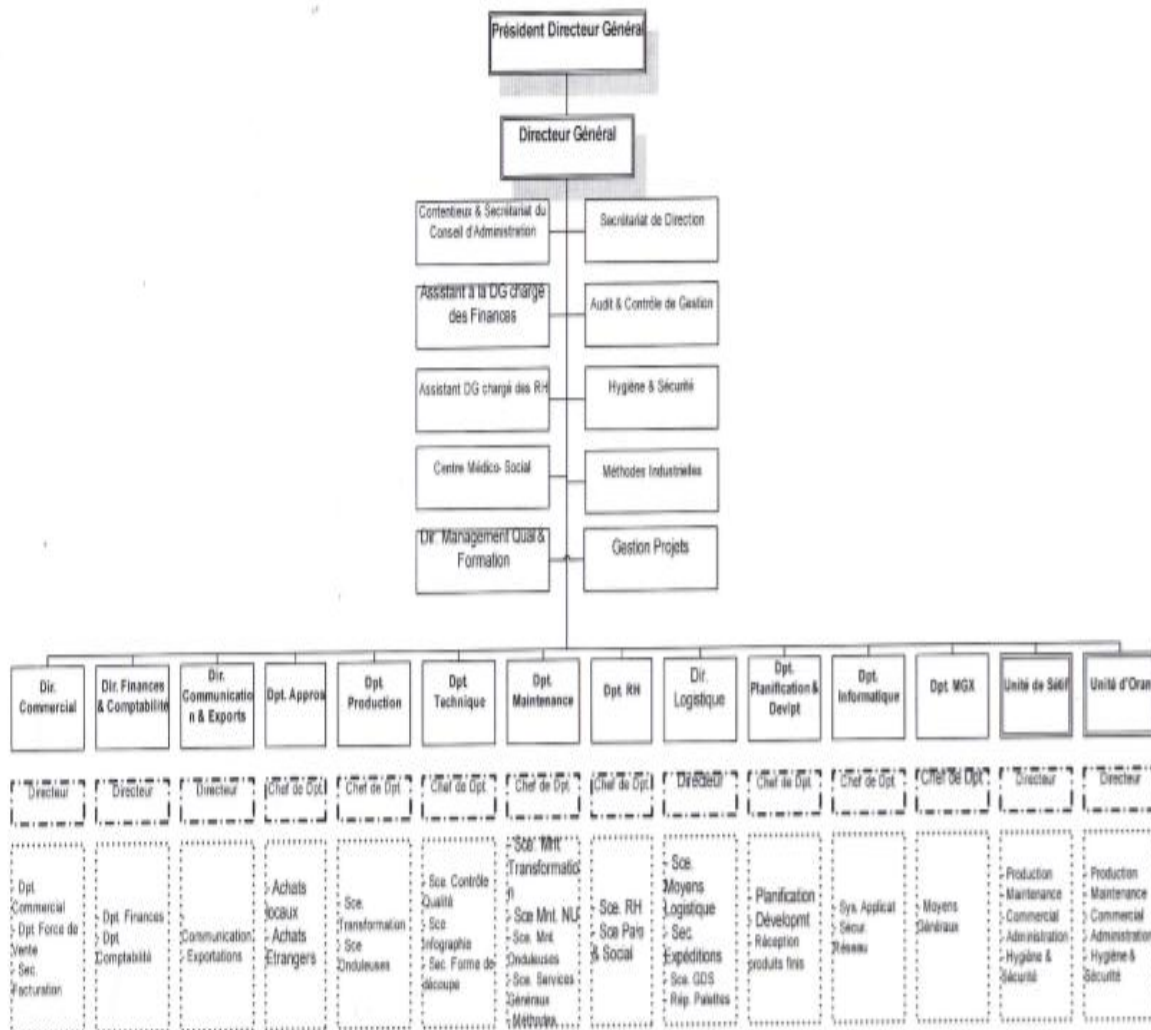
Sites internet :

- <http://www.aes-certification.fr>
- <http://www.certification-qse.com>
- <http://www.Icie.fr>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.manager-go.com>.
- <http://www.procert.ch>

Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de GENERAL EMBALLAGE.

	Établi par : A. AHFIR
	Vérfié par : K. BERRABAH
Date : 18 Juillet 2016	
ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES	



Légende :

 Dpt. Département
 Dir. Direction
 Sec. Service
 Sec. Section

Source : document fourni par l'entreprise GE.

Annexe 02 : Les questionnaires.

HAMITOUCHE Rebiha

CHEKKAL Sabrina

Sous l'encadrement du docteur MEZIANI Mustapha

Université A /Mira de Bejaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et de gestion

Master Option : Management

Mesdames, messieurs,

Cette enquête de terrain s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, option management des organisations.

Notre objectif dans cette recherche est d'étudier le processus d'audit qualité externe (de certification) cas de GENERAL EMBALLAGE, ZAC Taharacht, Akbou, Bejaia.

A cet effet nous avons jugé utile d'élaborer ce questionnaire comme instrument de collecte d'informations. Nous soumettons à votre attention ce questionnaire et nous vous sollicitons de bien vouloir contribuer à notre étude. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous communiquer seront exclusivement utilisées à des fins scientifiques et que votre participation restera anonyme. Ce questionnaire est indispensable à la réalisation de notre étude, nous vous remercions d'avance et nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir nous retourner ce formulaire le 20/05/2018.

Merci pour votre précieuse collaboration.

Questionnaire adressé à la direction

Catégorie socioprofessionnelle

Cadre sup

Cadre

Maitrise

Questions liées à l'application de la norme ISO 9001.

Question 01 : Est-ce que toutes les exigences de la norme ISO 9001 sont applicables dans le cadre du domaine d'application du SMQ de GENERAL EMBALLAGE ?

-OUI

-NON

Si c'est non, quelles sont les exigences exclues ?

.....
.....
.....

Question 02 : Est-ce que toutes les informations documentées exigées dans le référentiel de la norme applicable sont disponibles au sein de GE ?

-OUI

-NON

Question 03 : Est-ce qu'elles sont maîtrisées et protégées (les informations documentées) ?

-OUI

-NON

Question 04 : L'engagement de la direction dans la démarche qualité est-il :

- Total

- Partiel

-Nul

Question 05 : Lors de vos planifications stratégiques, avez-vous identifié des enjeux internes et externes influençant votre orientation stratégique ?

-OUI

- NON

Citez les méthodes que vous utilisez pour cela.

.....
.....

Question 06 : Votre politique qualité est-elle communiquée pour l'ensemble du personnel de votre entreprise ?

-OUI

-NON

Question 07 : Les processus d'activité obtiennent-ils les résultats attendus ?

- Toujours

- rarement

- jamais

Question 08 : Que signifie pour vous l'approche par les risques :

.....
.....
.....

Question 09 : Selon vous, que faire lors de l'identification d'une opportunité ?

.....
.....

Question 10 : Comment décrivez-vous la relation entre les objectifs qualité et la planification ?

.....
.....

Question 11 : Que faites-vous pour assurer la communication entre le personnel de l'entreprise ?

.....
.....
Question 12 : Comment décrivez-vous la satisfaction de vos clients ? Les clients sont-ils :

- très satisfaits

- satisfaits

- moyennement satisfaits

- pas du tout satisfaits

Question 13 : Quels sont les éléments de sortie des revues de direction ?

.....
.....
.....

Question 14 : Votre entreprise a-t-elle déjà vécu :

- Une innovation : OUI NON

- Une réorganisation : OUI NON

Question 15 : quelles sont vos réactions face à des non-conformités qui apparaissent lors d'un audit interne ?

.....
.....
.....

-Questions liées à l'audit et à l'auditeur qualité externe

Question 01 : Vous vous préparez avant un audit de certification ?

-OUI

-NON

Question 02 : Sur qu'elle base avez-vous choisi l'organisme de certification qui vous a fournis le service de certification ?

.....
.....
.....

Question 03 : Pensez-vous que l'auditeur a bien effectué son travail d'audit ?

-OUI

-NON

Question 04 : A-t-il examiné les documents suivants :

- Le manuel qualité

- Le tableau de bord de la direction

-Les programmes d'audit internes

-Le compte rendu des revues de direction

-Les règlements, normes relatives aux produits et services fournis par l'entreprise

-Les enregistrements

-Les procédures

-Autres documents

.....

Question 05 : A-t-il vérifié tous les processus de l'entreprise ?

-OUI

-NON

Question 06 : Qu'elle est la durée de l'audit ?

.....

Question 07 : Est-ce que l'auditeur a bien expliqué le plan d'audit et le déroulement d'audit dans la réunion d'ouverture ?

-OUI

-NON

Question 08 : L'auditeur a-t-il vérifié la maîtrise opérationnelle des processus ?

-OUI

-NON

Question 09 : A-t-il identifié des non-conformités ?

-OUI

Si c'est oui, qu'elle est leur nature

.....
.....

-NON

Questionnaire destiné aux agents d'exécution

Question 01 : Savez-vous que GENERAL EMBALLAGE est certifiée ?

-OUI

Si c'est oui, quelle année ?

-NON

Question 02 : Quelle est la Norme Internationale selon laquelle GE est certifiée ?

.....

Question 03 : Etes-vous formés pour l'application des exigences d'une autre norme ?

-OUI

Si c'est oui, laquelle/ lesquelles ?.....

-NON

Question 04 : Sentez-vous impliquer dans la démarche qualité ?

-OUI

-NON

Question 05 : Avez-vous reçu une formation relative à la compréhension du Système de management de la qualité ?

-OUI

-NON

Question 06 : La politique qualité de GE est-elle communiquée pour vous ?

-OUI

-NON

Question 07 : La direction vous-a-t-elle déjà sensibilisé ou motivé pour la production de la qualité ?

-OUI

-NON

Question 08 : Est-ce que la mise en place d'un SMQ a conduit à une amélioration de l'environnement de votre travail ?

-OUI

-NON

Question 09 : Avez-vous déjà entendu parler de la certification ?

-OUI

-NON

Question 10 : Avez-vous déjà assisté à un audit de certification externe ?

-OUI

-NON

Question 11 : Que pensez-vous de l'efficacité de la démarche de certification ?

-OUI

-NON

Question 12 : L'auditeur a-t-il contrôlé le bon fonctionnement de votre service ?

-OUI

-NON

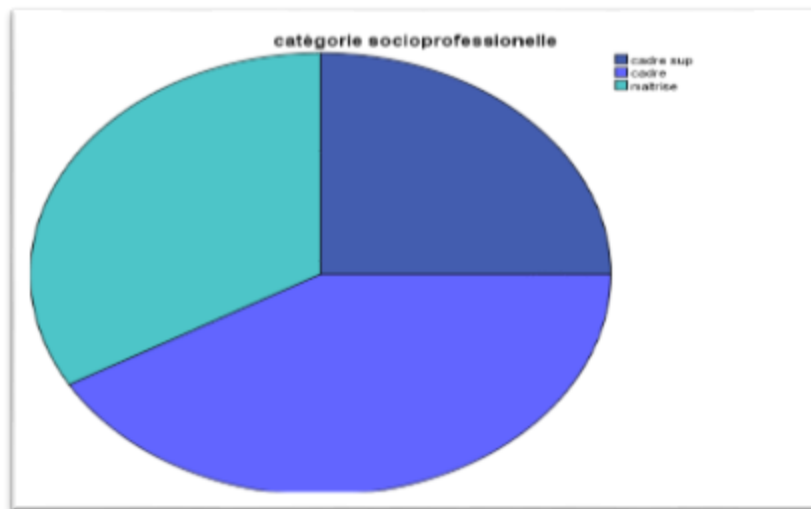
Question 13 : Votre équipe de travail se prépare-t-elle avant l'arrivée de l'auditeur à GE ?

-OUI

-NON

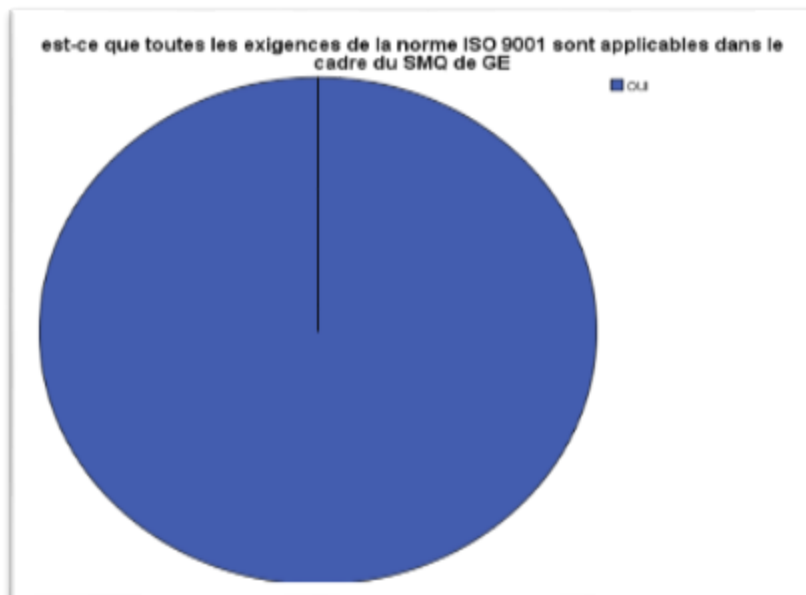
Annexe 03 : les résultats des questionnaires.

Figure N°05 : Catégorie socioprofessionnelle des répondants



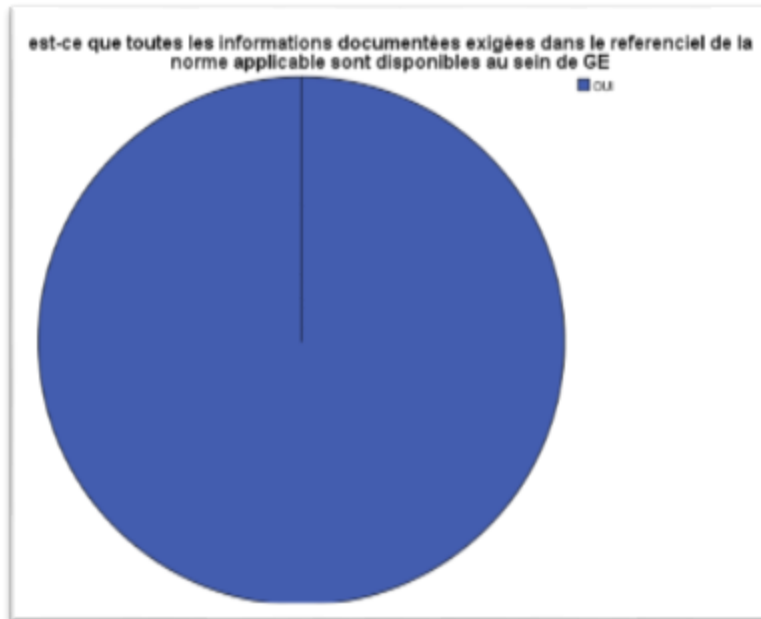
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N° 6: l'applicabilité des exigences de la norme ISO 9001.



Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N° 7 : la disponibilité des informations documentées.



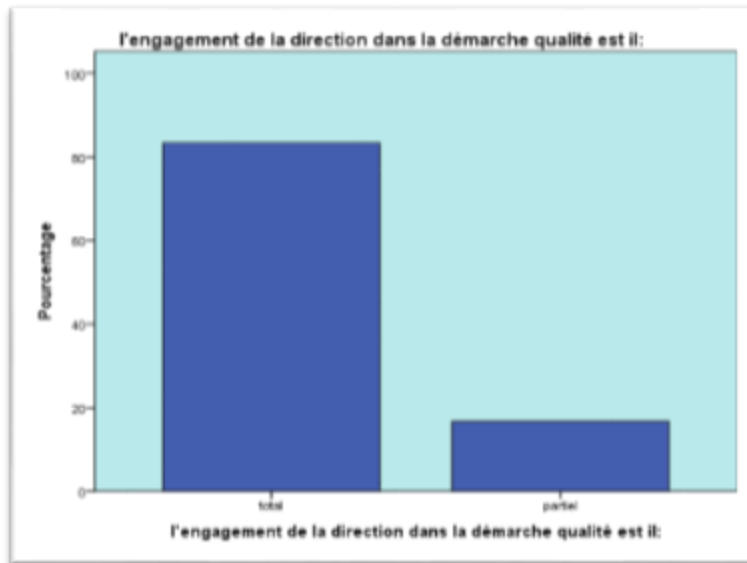
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°8 : Maitrise et protection des informations documentées



Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°9 : l'engagement de la direction dans la démarche qualité.



Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°10 : l'identification des enjeux internes et externes.



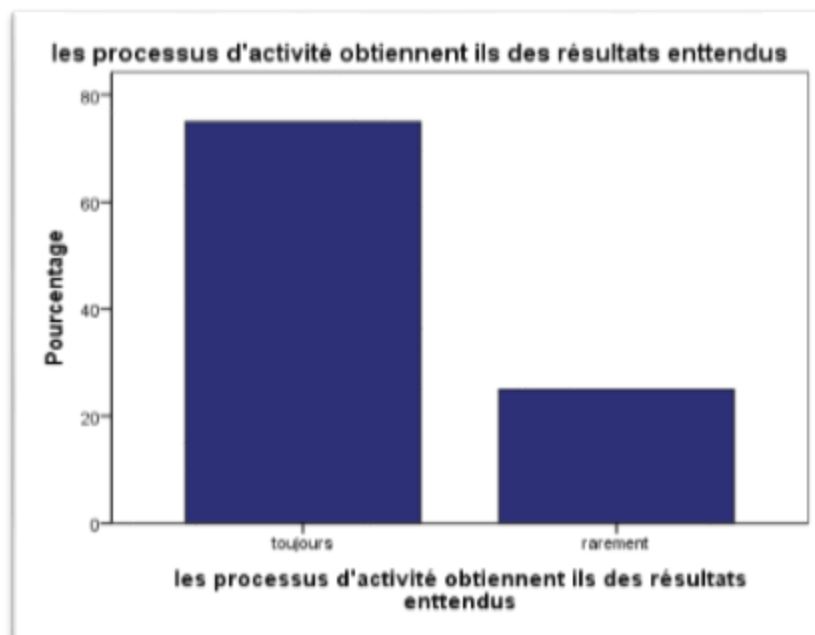
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°11 : la communication de la politique qualité à l'ensemble du personnel.



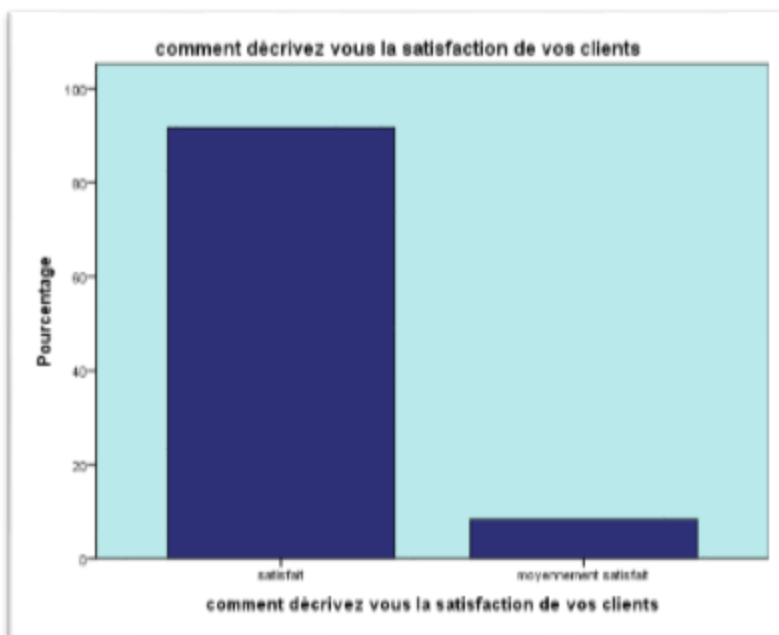
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°12 : Degré d'obtention des résultats par les processus



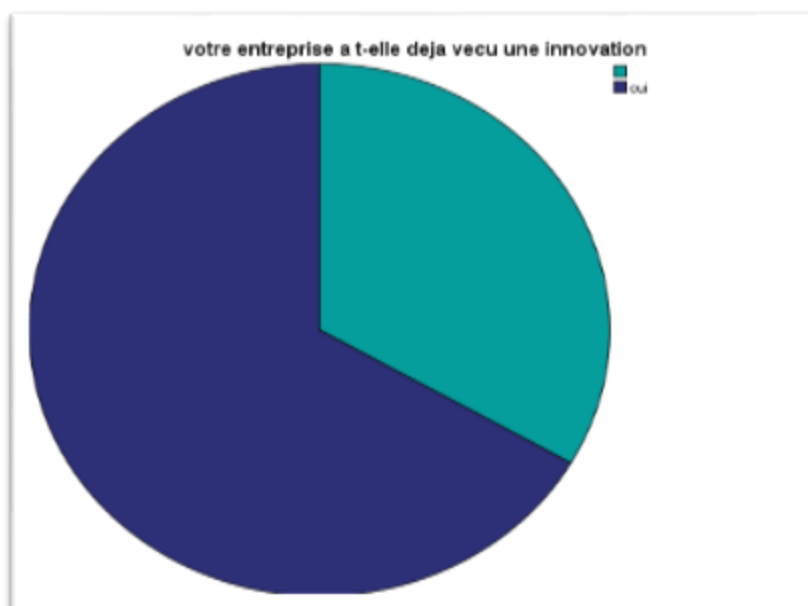
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°13 : la satisfaction des clients.



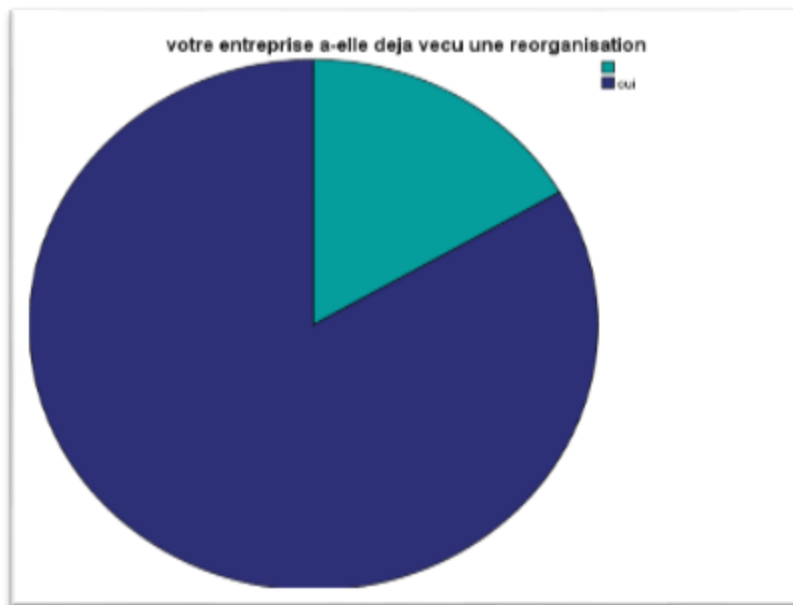
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°14 : l'innovation au sein de GE.



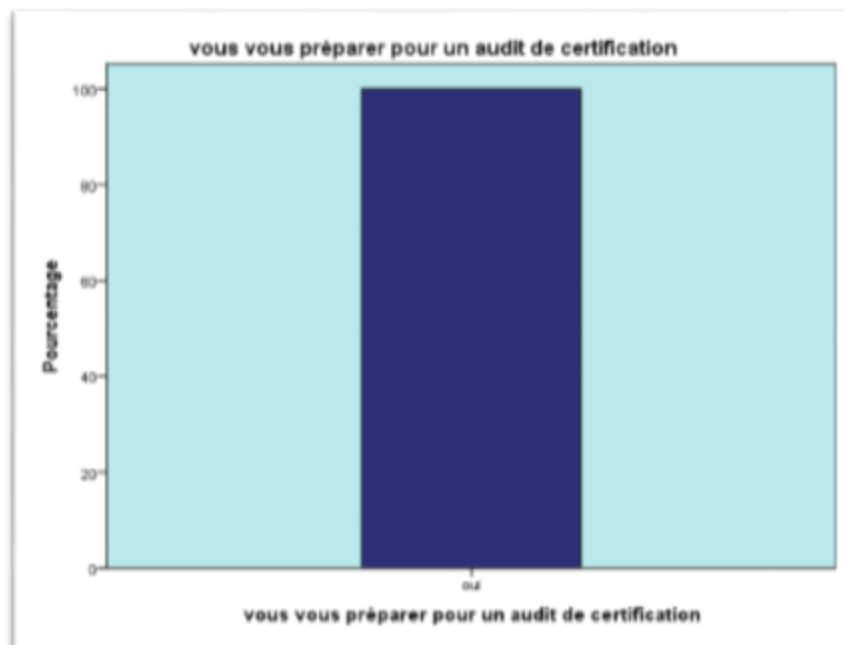
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°15 : une réorganisation au sein de GE.



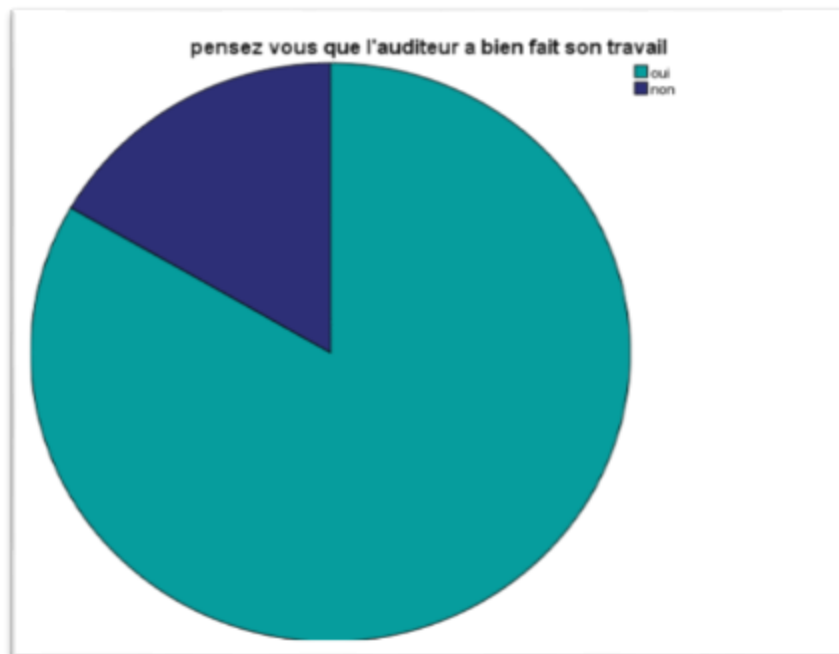
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°16 : la préparation pour les audits de certification.



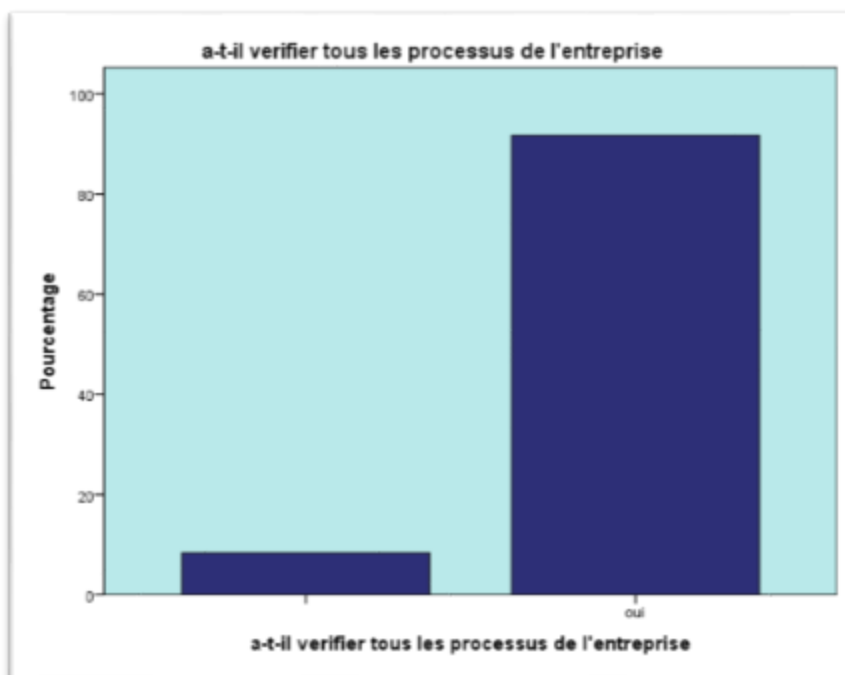
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N° 17 : le travail de l'auditeur.



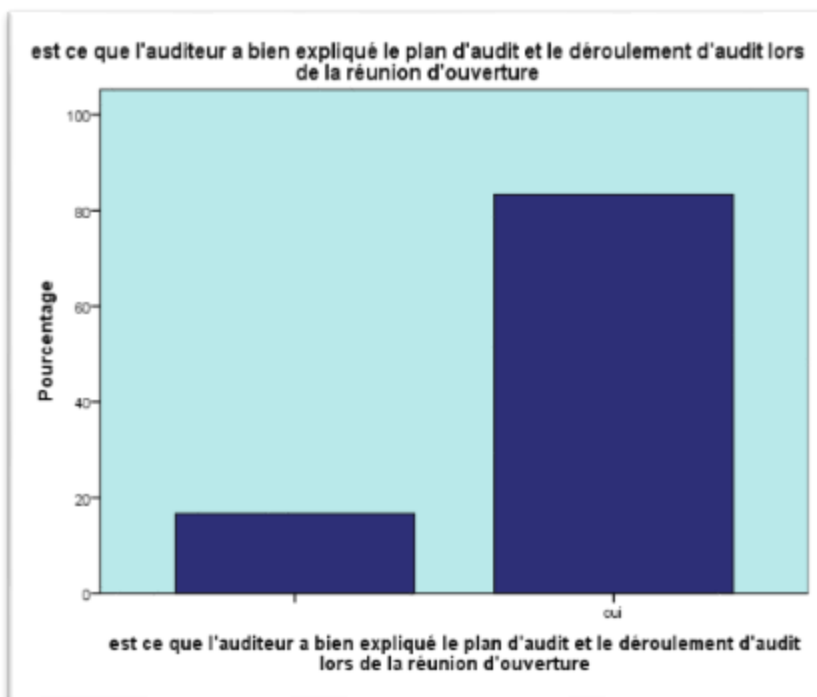
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°18 : la vérification des processus de l'entreprise.



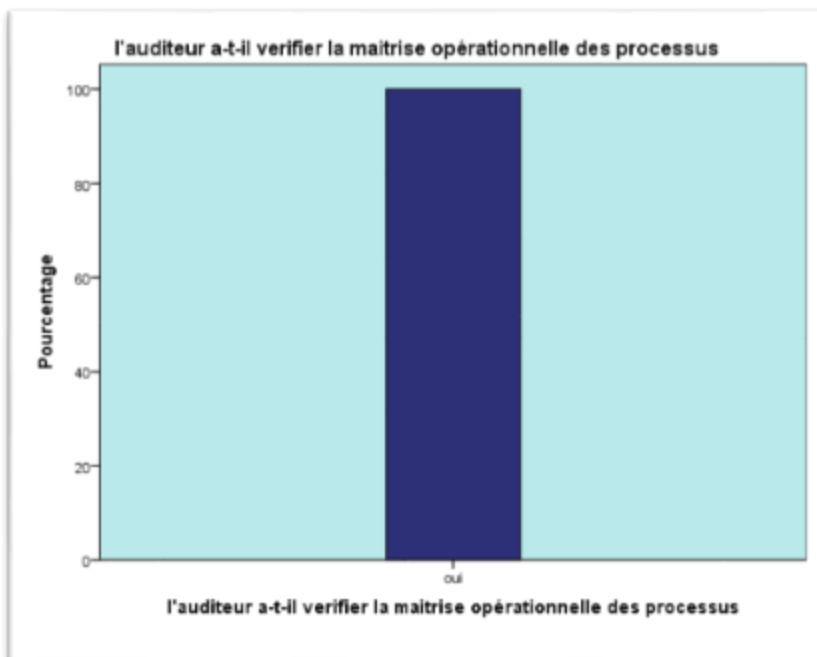
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°19 : l'explication du plan d'audit lors de la réunion d'audit.



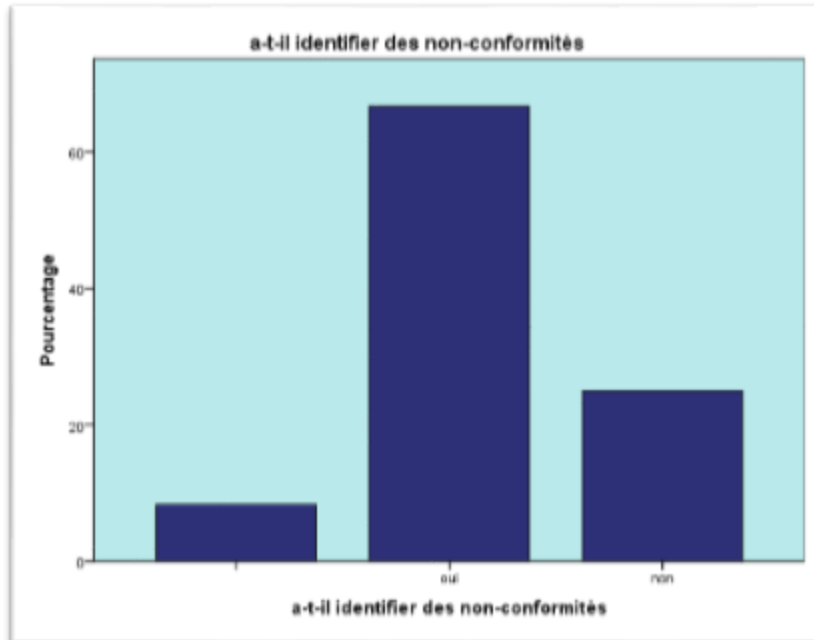
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°20 : la vérification de la maîtrise opérationnelle des processus.



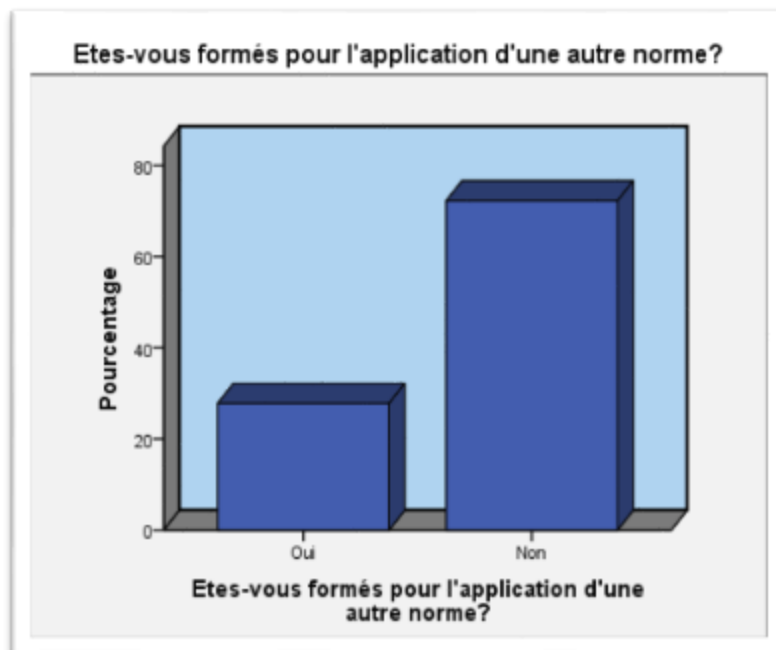
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°21 : Les non-conformités identifiées lors de l'audit de certification



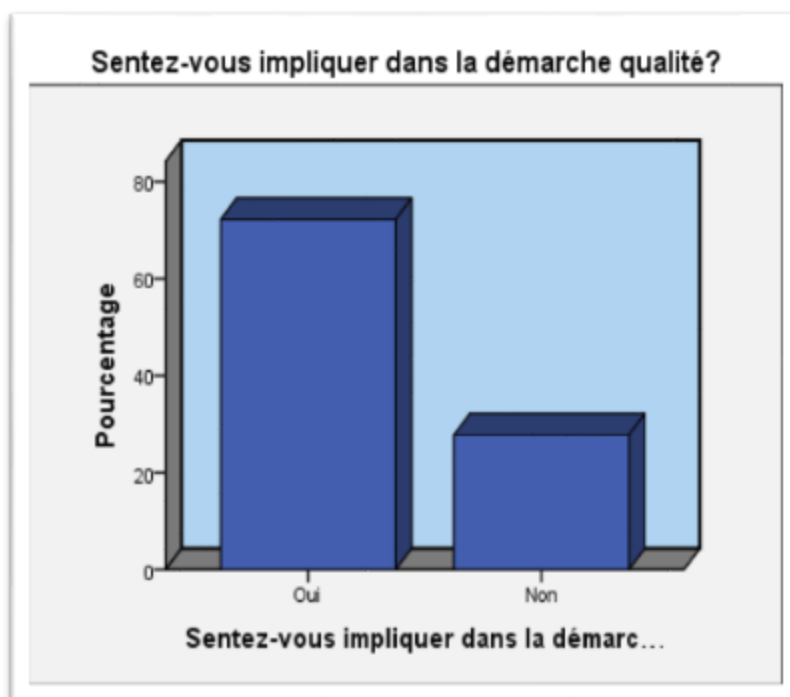
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°22 : Formation du personnel pour l'application d'une autre norme



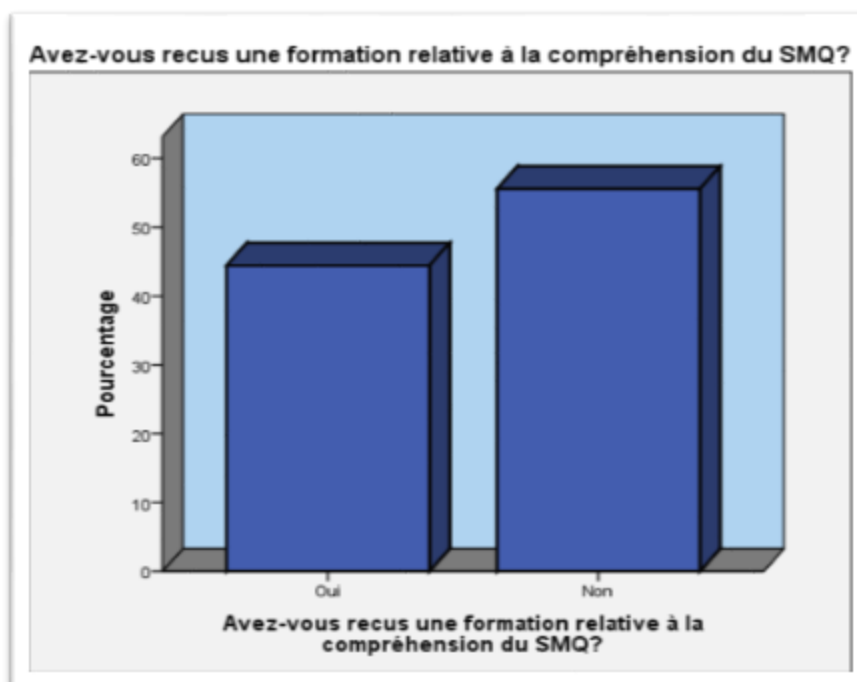
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°23 : implication du personnel dans la démarche qualité.



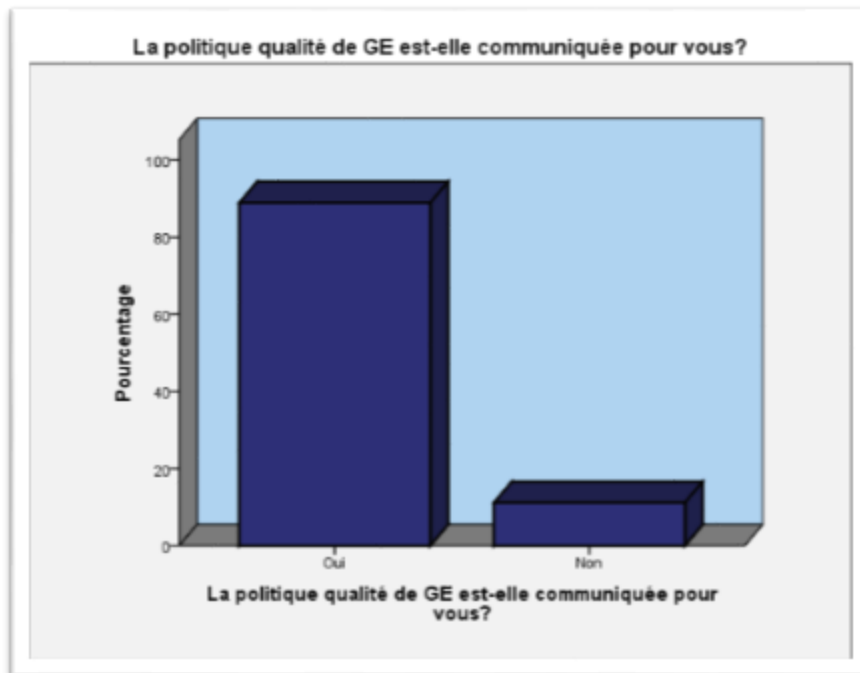
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°24 : Formation du personnel pour la compréhension du SMQ



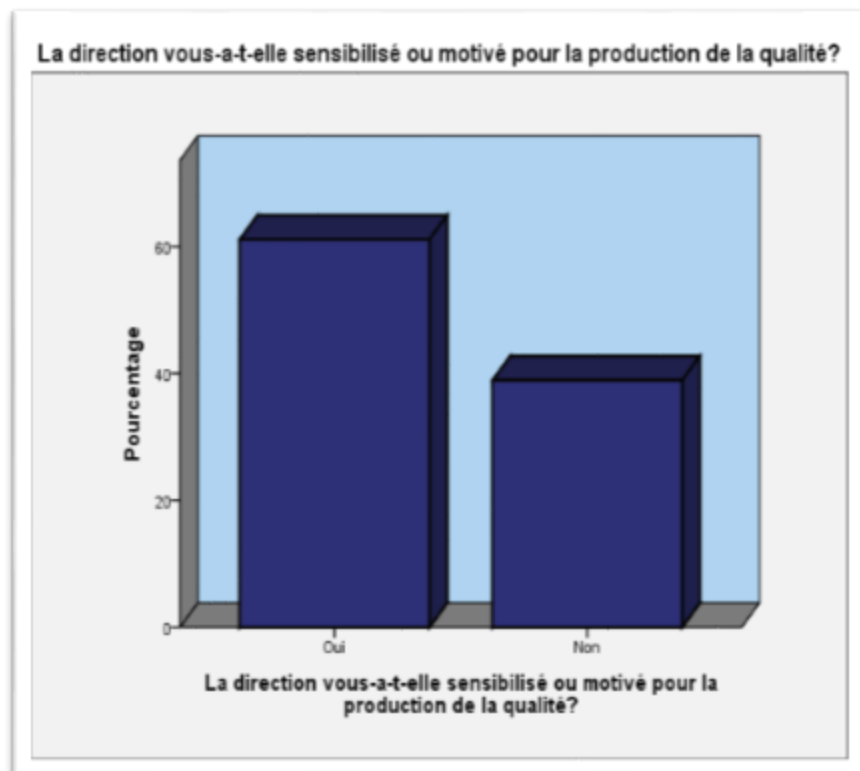
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure N°25 : Communication de la politique qualité de GE



Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°26 : La motivation et la sensibilisation du personnel par la direction



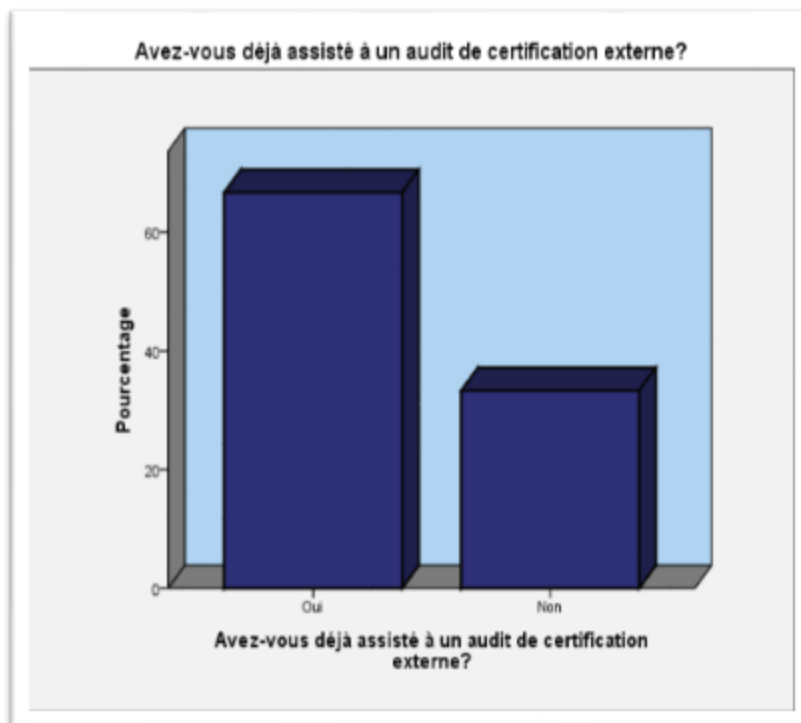
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°27 : Conduite du SMQ à l'amélioration de l'environnement de travail



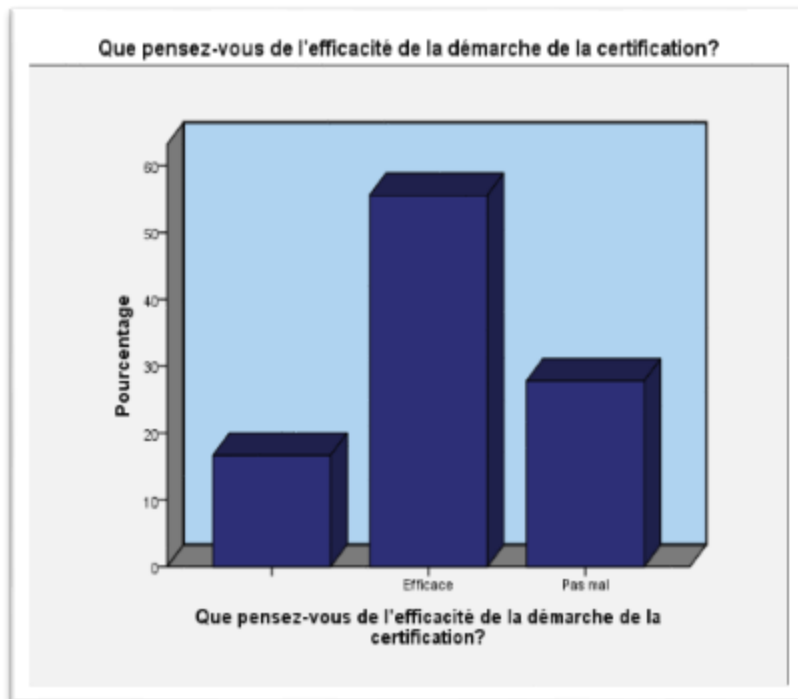
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°28 : Participation du personnel aux audits de certification



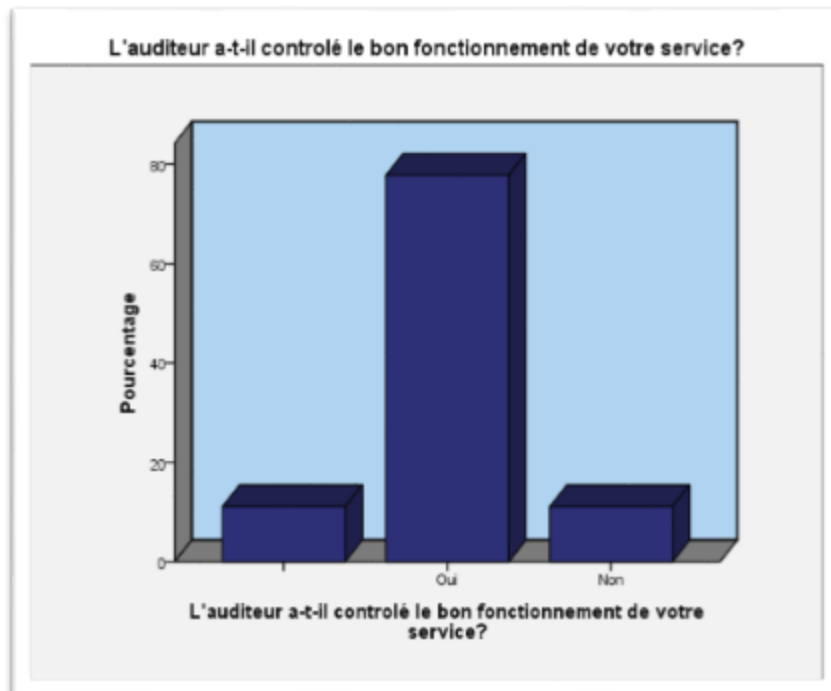
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°29 : Efficacité de la démarche de la certification



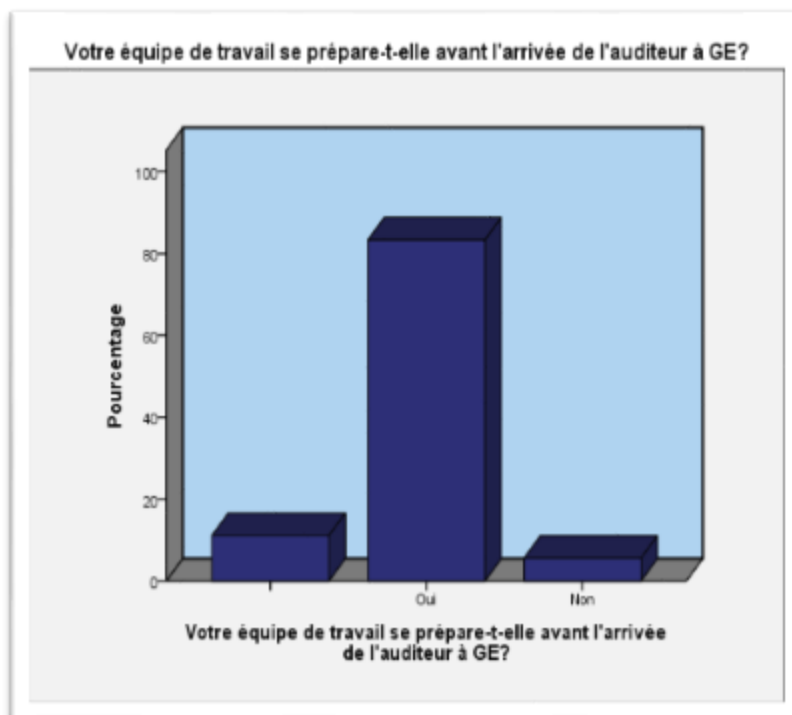
Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°30 : Le contrôle des services par l'auditeur



Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Figure N°31 : La préparation des équipes de travail avant l'arrivée de l'auditeur



Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Annexe 04 : La politique qualité de GENERAL EMBALLAGE.

	Réf : IM.M1. D Révision : 02 Date : 30/10/2017 Page 1 sur 1
Processus Direction : M1 POLITIQUE QUALITE	

POLITIQUE QUALITE GENERAL EMBALLAGE

La mission de GENERAL EMBALLAGE est de mettre son savoir, le génie et la passion de ses équipes au service des projets de ses clients, afin de faire de l'emballage un compagnon agissant de leurs produits.

GENERAL EMBALLAGE œuvre au quotidien à renforcer la confiance et la fidélité de ses clients, et à consolider des relations mutuellement bénéfiques avec ses parties intéressées.

GENERAL EMBALLAGE engage trois principes d'actions :

Satisfaire ses clients et ses parties intéressées

- ✓ En déterminant leurs besoins et la compréhension de leurs exigences par la réactivité, l'expertise et l'innovation.
- ✓ En respectant les exigences réglementaires et celles des parties intéressées.

Faire évoluer ses collaborateurs

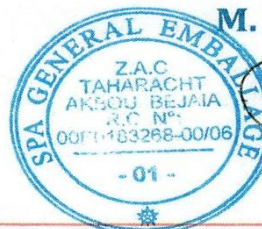
- ✓ En assurant un niveau de connaissance et de compétence par la formation continue.
- ✓ En développant l'esprit de collaboration et d'appartenance.

Poursuivre sa croissance

- ✓ En améliorant sans cesse la qualité de ses produits.
- ✓ En développant le marché à l'international.
- ✓ En investissant sur de nouvelles structures et moyens afin d'améliorer en continu ses performances.

Cette politique qualité sera révisée en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et du contexte.

**Le Directeur Général
M. HAMMOUDI**



Directeur Général
M. HAMMOUDI

Annexe 05 : Certificat d'enregistrement de GENERAL EMBALLAGE.



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

La présente atteste que

General Emballage SPA

Direction Générale

Zone d'Activité Commerciale Taharacht, Akbou, Bejaia, Algeria

Voir appendice du certificat d'enregistrement émis le 9 avril 2018 pour la liste des sites

possède un

Système de Gestion de la Qualité

qui respecte les exigences de la norme

ISO 9001:2015

relativement à la portée de la certification suivante

Conception, Fabrication, Transformation et Commercialisation d'emballage en carton ondule`

Date d'émission: CERT-0116341

N° de dossier: 1637180

Date d'émission: 9 avril 2018

Date de certification initiale: 23 janvier 2013

Date de certification actuelle: 26 mars 2018

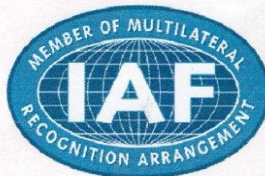
Date d'échéance du certificat: 25 mars 2021

Nicole Grantham

Directrice générale des services de certification de SAI Global



ISO 9001



Enregistrement par :
QMI-SAI Canada Limited, 20 Carlson Court, Suite 200, Toronto, Ontario M9W 7K6 Canada (SAI GLOBAL). Cet enregistrement est sous réserve des modalités de certification SAI Global. Même si SAI Global a réalisé cette évaluation de la manière la plus compétente et la plus diligente possible, SAI Global n'assume aucune responsabilité à moins de démontrer que SAI Global a fait preuve de négligence. Le présent certificat demeure la propriété de SAI Global et doit lui être retourné sur demande.
Pour vérifier si ce certificat est toujours valide, veuillez consulter le registre des certificats de SAI Global: www.qmi-saiglobal.com/qmi_companies/



Source : document fourni par l'entreprise GE.

Annexe 05 : Certificat d'enregistrement de GENERAL EMBALLAGE.

APPENDICE AU CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

L'enregistrement de ces sites est couvert par le certificat no. CERT-0116341 émis le 9 avril 2018

N° du dossier.		Date actuelle
1637180	General Emballage SPA Direction Générale Zone d'Activité Commerciale Taharacht, Akbou, Bejaia, Algeria Conception, Fabrication, Transformation et Commercialisation d'emballage en carton ondule	26 mars 2018
1637182	General Emballage SPA Site 1: Unité de production Sétif Sétif, Algeria Fabrication, Transformation et Commercialisation d'emballage en carton ondule	26 mars 2018
1637183	General Emballage SPA Site 2: Unité de production d'Oran Oran, Algeria Fabrication, Transformation et Commercialisation d'emballage en carton ondule	26 mars 2018

Ces enregistrements sont reliés au maintien de la portée d'enregistrement de General Emballage SPA Direction Générale (N° de dossier 1637180) à la norme ISO 9001:2015



Source : document fourni par l'entreprise GE.

Table des matières

Les remerciements

Les dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des Figures

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Chapitre introductif au management de la qualité.....	05
Introduction.....	05
Section 01 : Généralités sur la qualité.....	06
I.1.1. La notion de la qualité.....	06
I.1.2. Les enjeux de la qualité.....	06
1.2.1. Enjeu économique.....	06
1.2.2. Enjeu stratégique.....	07
1.2.3. Enjeu humain et social.....	07
1.2.4. Enjeu client.....	07
I.1.3. Les étapes d'évolution de la qualité.....	08
1.3.1. Le contrôle de la qualité.....	08
1.3.2. L'assurance de la qualité.....	08
1.3.3. La qualité totale (le management de la qualité).....	09
I.1.4. Les principes du management de la qualité.....	09
1.4.1. Principes de management de la qualité selon la version 2008.....	09
1.4.2. Principes de management de la qualité selon la version 2015 et principaux changements.....	10
I.1.5. La normalisation et l'accréditation.....	10
1.5.1. La normalisation.....	10

1.5.2. L'accréditation.....	11
Section 02 : Généralités sur le système de management de la qualité.....	12
I.2.1. Le concept du système de management de la qualité.....	12
I.2.2. Les principes fondamentaux du système de management de la qualité.....	12
Section 03 : Aperçu de la norme ISO 9001.....	18
I.3.1. Organisation internationale de normalisation(ISO).....	18
I.3.2. Les principales améliorations.....	19
3.2.1. Structure.....	19
3.2.2. L'approche par les risques.....	19
I.3.3. Les avantages de la nouvelle version.....	19
I.3.4. Exigences de la norme ISO 9001 : 2015.....	19
I.3.5. Quelques nouveautés de la nouvelle version.....	25
Conclusion.....	26
Chapitre II : L'audit et la certification.....	27
Introduction.....	27
Section 01 : Généralités sur l'audit et la certification.....	28
II.1.1. La certification.....	28
1.1.1. Définition de la certification.....	28
1.1.2. Les étapes de la certification.....	28
1.1.3. Les objectifs de la certification.....	29
1.1.4. Les enjeux de la certification.....	30
II.1.2. L'audit.....	30
1.2.1. Définition de l'audit.....	30
1.2.2. Les différents types d'audit.....	30
1.2.3. Les acteurs intervenants dans le processus d'audit.....	32
1.2.4. Que faut-il auditer ?.....	32
1.2.5. Objectifs de l'audit qualité.....	33
Section 02 : Aperçu de la norme ISO/CEI 17021.....	34
II.2.1. La présentation de la norme.....	34

II.2.2. Les exigences de la norme internationale ISO/CEI DIS 17021.....	35
Section 03 : Le processus d'audit qualité externe (de certification).....	38
II.3.1. Le processus d'audit de certification.....	38
Conclusion.....	43
Chapitre III : Etude de cas au sein de GENERAL EMBALLAGE.....	44
Introduction.....	44
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	45
II.1.1. Présentation de GENERAL EMBALLAGE.....	45
1.1. Historique de création.....	45
1.2. La localisation.....	45
1.3. La production.....	46
1.4. Les valeurs de GENERAL EMBALLAGE.....	46
1.5. Effectif de GENERAL EMBALLAGE.....	47
1.6. Le système de management de la qualité de GENERAL EMBALLAGE.....	47
1.7. L'organigramme de GE.....	47
Section 02 : Méthodologie de recherche et présentation des données.....	50
II.2.1. La méthodologie de recherche.....	50
II.2.2. Présentation des données (processus d'audit de certification de l'entreprise GE).....	51
Section 03 : Analyse des résultats des questionnaires.....	53
II.3.1. L'application de la norme ISO 9001 au sein de GE.....	53
3.1.1. Résultats de l'enquête.....	53
3.1.2. Conclusion de l'enquête.....	60
3.1.3. Recommandations.....	60
II.3.2. L'audit qualité externe et l'auditeur.....	61
3.2.1. Résultats de l'enquête.....	61

3.2.2. Conclusion de l'enquête.....	64
3.2.3. Les recommandations.....	64
II.3.3. L'implication du personnel dans la démarche qualité de GE.....	65
3.3.1. Résultats de l'enquête.....	65
3.3.2. Conclusion de l'enquête.....	69
3.3.3. Recommandations.....	70
Conclusion.....	71
Conclusion générale.....	72

Bibliographie

Annexes

Résumé :

L'enjeu de toute entreprise est de savoir comment donner la confiance nécessaire à ses parties prenantes. L'obtention du certificat selon la norme ISO 9001 répond à ce besoin des acteurs économiques, elle fournit la preuve de l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et peut se traduire par la fidélisation et l'élargissement de la base client de cette dernière. Néanmoins, il existe des entreprises qui achètent des certificats uniquement dans le but de faire des publicités.

Ce présent travail de recherche traite le processus d'audit externe de certification. Il a pour objectif d'analyser si l'obtention du certificat est synonyme de conformité, du SMQ de l'entreprise aux exigences de la norme ISO 9001 et du processus d'audit externe aux exigences de la norme ISO 17021.

Mots clés : SMQ, Audit, certification, ISO 9001, ISO 17021.

Summary:

The challenge for any company is how to give the necessary condescension to its stakeholders. Obtaining the certificate according to the ISO 9001 standard meets this need of the economic actors; it provides the proof of the efficiency of the internal functioning of the company and can result in the loyalty and the widening of the customer base of this lastly, there are companies that buy certificate only for advertising.

This research work deals with external certification audit process. Its purpose is to analyze whether obtaining the certificate is synonymous with conformity of the compliance of the company's QMS with the requirements of the ISO 9001 standard and the audit process external to the requirements of the ISO 17021 standard.

Keywords : QMS, Audit, Certification, ISO 9001, ISO 17021.