

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion Département des Sciences Économiques

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Option : Économie Industrielle

L'INTITULE DU MÉMOIRE

**Analyse des contraintes économiques de la certification des entreprises.
Regard croisé sur les réalités du processus dans le cas algérien et de la
Guinée Bissau**

Préparé par :
- JAU Malaïca

Dirigé par :
- Monsieur BAKLI Mustapha

Date de soutenance : 19/06/2023

Jury :

Président :

NAIT CHABANE.A

Examineur :

OUCHICHI Mourad

Rapporteur : BAKLI

Mustapha

Année universitaire : 2022/20231

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion Département des Sciences Économiques

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Option : Économie Industrielle

L'INTITULE DU MÉMOIRE

**Analyse des contraintes économiques de la certification des entreprises.
Regard croisé sur les réalités du processus dans le cas algérien et de la
Guinée Bissau**

Préparé par :
- JAU Malaïca

Dirigé par :
- Monsieur BAKLI Mustapha

Date de soutenance : 19/06/2023

Jury :

Président :

NAIT CHABANE.A

Examineur :

OUCHICHI Mourad

Rapporteur : BAKLI

Mustapha

Année universitaire : 2022/20231

Liste des abréviations

- **AFNOR** : Association Française de la Normalisation
- **CEN** : Comité Européen de Normalisation
- **DSNPQ** : Direction de la Normalisation et de la Promotion de la qualité
- **EPE** : Entreprise publiques économiques
- **ENMTP** : Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics
- **ISO** : Organisation Internationale de Normalisation
- **PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal
- **RSE** : Responsabilité Social des entreprises
- **SM** : Système qualité
- **SMQ** : Système de Management de la Qualité
- **SWOT**: Acronyme de Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats
- **PMI** : Petites et Moyennes Industries
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **PIP** : Parties Intéressés Pertinentes
- **PDCA** : Plan, Do, Check, Act

Listes des tableaux

Tableau 1: Les trois type de certification	12
Tableau 2: Les parties intéressées pertinentes.....	45
Tableau 3: Les processus déterminés sont résumés dans le tableau ci-après.....	46
Tableau 4: Les responsabilités et autorités du personnel	47
Tableau 5: évaluation, performance et amélioration du SMQ	49
Tableau 6 : les montants de la démarche certification de FAGCO	65

Listes de figures

Figure 1 : Schéma représentatif des phases d’audit de certification :	19
figure 2: le cycle PDCA (roue de Deming).....	24
Figure 3 L’obtention d’une accréditation.....	35
figure 4 : Organigramme	51

Sommaire

Liste des abréviations

Listes des tableaux

Listes de figures

Introduction générale..... Erreur ! Signet non défini.

Chapitre1 : Les bases historique de la certification des entreprises

Introduction **Erreur ! Signet non défini.**

Section 1 : Historique de la certification **Erreur ! Signet non défini.**

Section 2 : Démarche de la certification **Erreur ! Signet non défini.**

Conclusion du chapitre..... **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 2 : Les fondements théorique de la certification des organisations

Introduction : **Erreur ! Signet non défini.**

Section1 : Approche du SMQ **Erreur ! Signet non défini.**

Section2 : La normalisation..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 3 : guide méthodologique de processus de certification **Erreur ! Signet non défini.**

Conclusion du chapitre..... **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 3 : Les contraintes économiques de la certification des entreprises

Introduction du chapitre **Erreur ! Signet non défini.**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil **Erreur ! Signet non défini.**

Section 02 Méthodologique de recherche **Erreur ! Signet non défini.**

Section 03 : les contraints de la certification des entreprises **Erreur ! Signet non défini.**

Conclusion de chapitre : **Erreur ! Signet non défini.**

Conclusion Générale Erreur ! Signet non défini.

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

La certification des entreprises est devenue un enjeu majeur dans le contexte économique actuel, marqué par une demande croissante de transparence, de qualité et de responsabilité. Les certifications, qu'elles soient liées à la qualité, à l'environnement, à la sécurité ou à d'autres domaines spécifiques, sont de plus en plus perçues comme gages de confiance plus les consommateurs, les partenaires commerciaux et les investisseurs.

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'adaptés leurs produits aux exigences et attentes des consommateurs. Dès lors, la qualité est devenue une fonction au sein de nombreuses entreprises.

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 leurs parts. Les certificats sont délivrés par des organismes de certification, leurs buts principaux et d'attester que les produits, les productions et les systèmes de management des entreprises sont conformes à des référentiels de différentes normes.

Elle permet la satisfaction des besoins des clients aux moindres couts : détecter les erreurs, limiter les coûts de la mauvaise qualité afin d'assurer la pérennité et la performance des entreprises.

Tout entreprise algérienne quelle que soit sa taille son produit son secteur d'activité qui reconnue l'importance de la qualité, doit entrer dans une démarche de certification à l'aide d'un ensemble des normes universelles connus sous le nom des normes ISO 9001

La certification des systèmes de management de la qualité ne doit pas être une exigence client mais comme un véritable vecteur de progrès complètement intégré au management général de l'entreprise. Ce système permet d'établir une politique et des objectifs, et de mobiliser les ressources nécessaires pour leur atteinte.

Les progrès technologiques rapides et les exigences croissance de la qualité ont influencé le développement de la famille des normes ISO, un système de management de la

qualité efficace est nécessaire pour une organisation moderne sur les marchés des pays en développement compte tenu du développement rapide, il est d'usage que les normes soient mises à jour toutes les années. C'est pour cela que les normes ISO sont soumises à une révision régulière, en vue de répondre l'évolution du marché et aux besoins des organismes.

Les contraintes économiques liées à la certification des entreprises et à explorer les implications de ces contraintes sur leur performance financière ou environnementales. En examinant attentivement les implications financières de ces processus, les coûts impliqués, les avantages potentiels, ainsi que les défis auxquels les organisations peuvent être confrontées.

Pour mener à bien notre travail, nous avons en recours à la consultation de différents fonds documentaires : ouvrages et mémoires disponibles au niveau de la bibliothèque de l'université ayant une relation avec notre thème, nous avons effectué des recherches sur internet et nous avons suivi un stage pratique au sein de l'entreprise (ENMTP).

Par ailleurs, notre document sera partagé en trois chapitre distincts :

Le premier chapitre va porter sur l'historique de la certification des entreprises, repartie en deux section dont, la première illustre l'historique de la certification et la deuxième concerne la démarche de la certification

Le deuxième chapitre va porter sur les fondements théoriques de la certification des organisations, qui fera l'objet de trois section dont, la première section sera consacré au système management de la qualité, la deuxième section, à la normalisation et la troisième section au guide méthodologique du processus de certification.

Le troisième chapitre traitera des contraintes économiques de la certification des entreprises, un aperçu de la certification des entreprises en Algérie, un aperçu de la certification des entreprises en Guinée Bissau ainsi que l'analyse des contraintes économiques (résultats de l'enquête)

Problématique :

La certification des entreprises est devenue un enjeu majeur dans le monde des affaires, permettant de garantir la qualité des produits ou services fournis. Les entreprises rencontrent des obstacles économiques comme les coûts élevés, la complexité des normes les pressions concurrentielles, et les réglementations gouvernementales qui influencent grandement les processus de certification des entreprises. Cependant, de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés à obtenir une certification principalement en raison de contraintes économiques.

Cette problématique soulève la question suivante : Quelles sont les contraintes économiques qui freinent le processus de certification des entreprises ?

Hypothèses :

Pendant une recherche, l'élaboration des hypothèses de travail représente très souvent une étape complexe sur le plan intellectuel. Selon Madeleine Grawitz : « *L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tente à formuler une relation entre des faits significatifs* ». Il s'agit donc d'une pure supposition qui, une fois énoncée, peut être étudiée, confrontée, ou discutée de toute autre façon jugée nécessaire. C'est une étape importante à partir de la laquelle sera planifiée la recherche.

La problématique ainsi élaborée, nous poserons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Il s'agit de contraintes liées aux différents coûts du processus.

Hypothèse 2 : Elles sont liées aux choix stratégiques de l'entreprise.

Nous procéderons à l'analyse de nos hypothèses dans notre dernier chapitre afin de pouvoir les vérifier.

Chapitre 1 :

Les bases historiques de la certification des entreprises

Introduction

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprises dans le monde économique. Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites.

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.

Pour une meilleure compréhension des étapes de certification, nous allons aborder dans un premier temps historique de la certification, ainsi que la démarche de certification.

Section 1 : Historique de la certification

La certification des entreprises est une pratique relativement récente, qui s'est développée au cours du XXe siècle en réponse aux préoccupations croissantes concernant la qualité des produits et services, la sécurité des consommateurs, la protection de l'environnement et la responsabilité sociales des entreprises.

L'une des premières formes de certification remonte à la fin du XIXe siècle, lorsque des organisations de normalisation ont commencé à se développer en Europe, les sociétés d'assurance ont commencé à inspecter les usines et les équipements pour évaluer les risques et fixer les primes d'assurance en conséquence. Dans les années 1920, la norme ISO 9001, qui est devenu l'une des normes de certification les plus connues dans le monde, a été développée pour la première par l'organisation internationale de normalisation (ISO) pour standardiser les systèmes de gestion de la qualité.

Au cours des décennies suivantes, d'autres normes de la certification ont été développées pour couvrir un large éventail de domaines, notamment la sécurité alimentaire, la gestion environnementale, la santé et la sécurité au travail, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) etc. Ces normes ont été développées par des organismes de normalisation nationaux et internationaux, des associations industrielles, des gouvernements et d'autres organisations.

Au fils de temps, la certification est devenu une pratique courante dans de nombreuses secteurs, en particulier dans l'industrie manufacturière, l'agroalimentaire, la construction, les

services, publics, l'industrie pétrolière et gazière, les technologies de l'information et la finance.

Aujourd'hui, la certification est considérée comme un outil clé pour garantir la qualité, la sécurité, la durabilité et la responsabilité sociales des entreprises (RSE), ainsi que pour améliorer la confiance des consommateurs et renforcer la compétitivité des entreprises.

L'une des premières organisations de normalisation est l'Association française de la normalisation (AFNOR), fondée en 1926 en France. L'AFNOR a été créée pour établir des normes techniques et des spécifications pour les produits et les services en France.

L'AFNOR élabore des normes en concertation avec des professionnels, des utilisateurs, des experts et des représentants des consommateurs. Ces normes visent à établir des règles et des bonnes pratiques pour améliorer la qualité, la sécurité, la fiabilité, la performance et la compatibilité des produits, des services et des systèmes. L'AFNOR est également impliquée dans des activités de certification, d'évaluation de la conformité, de formation, de conseil et de recherche appliquée. Elle travaille en étroite collaboration avec des organisations internationales de normalisation, elles que l'ISO (organisation internationale de normalisation) et CEN (comité européen de normalisation), pour favoriser l'harmonisation et reconnaissance des normes à l'échelle mondiale.

En 1940 et 1950, les Etats-Unis ont créé des normes pour soutenir les efforts de guerre, qui ont ensuite été étendues à l'industrie civile. Dans les années 1970, la certification des entreprises a commencé à devenir plus courante. Les entreprises ont commencé à rechercher des moyens de garantir la qualité de leurs produits et services, ainsi que des moyens de se différencier de la concurrence.

En 1987, l'ISO a publié la norme ISO 9001, qui établissait les exigences pour les systèmes de gestion de la qualité. La tâche initiale de l'ISO a été de consolider quelques 100 000 normes nationales concernant essentiellement des produits en 20 000 standards internationaux. Mais de nouveaux besoins de normalisation sont apparus et le domaine d'activité de cette organisation continue de s'élargir.

L'ISO a été chargée de publier les standards internationaux concernant les produits, l'environnement et le fournisseur.

L'approche consensuelle des membres de l'ISO est très importante, car cet organisme international n'impose pas ses normes et ne contrôle pas leur application. C'est par la volonté des partenaires économiques et des instituts nationaux de normalisation que les normes ISO entrent en application.

Cette reconnaissance des normes est la condition essentielle de la crédibilité du dispositif. On peut ainsi distinguer plusieurs types de normes selon leur mode d'élaboration et leur espace de reconnaissance :

- Normes spécifiques à une entreprise,
- Normes professionnelles,
- Normes nationales,
- Normes internationales,

L'ISO élabore des normes techniques au travers de quelque 2850 comités techniques, sous-comités et groupes de travail. ISO intervient dans tous les secteurs techniques, depuis les spécifications dimensionnelles des filetages jusqu'aux caractéristiques des systèmes de management de la qualité ou environnementaux.

La norme définit un consensus, issu de la prise en compte de toutes les parties intéressées (fabricants, clients, utilisateurs, distributeurs, laboratoires d'essais, gouvernements, organisations non gouvernementales, organismes de recherche...).

La norme exprime une exigence globale. Elle n'exprime pas les seules attentes d'une partie prenante mais intègre les exigences des différents acteurs qu'ils soient client ou fournisseurs, et ce à l'échelle mondiale, dépassant les spécificités régionales ou nationales.

La normalisation s'appuie sur la participation volontaire des protagonistes. Ainsi même si les rapports de force client/fournisseur peuvent parfois lui donner un caractère obligatoire la certification qualité relève fondamentalement d'une démarche volontaire.

1.1 Définition de la certification

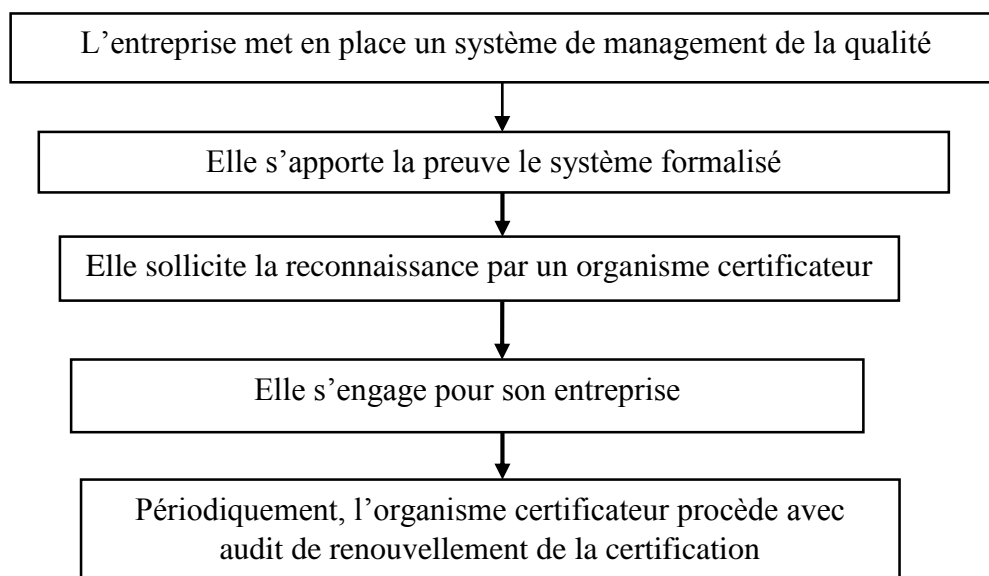
Par définition, la certification est un acte magique, dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du système de management de la qualité d'une entreprise. La certification est la procédure selon une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, une personne ou une organisation, pour lesquels toutes les

fonctionnalités, les compétences et tous les processus ont été évalués, satisfait aux exigences spécifiées¹ dans le référentiel choisi. Il s'agit d'une reconnaissance par un organisme tierce de la conformité par rapport aux exigences d'une norme ou d'un référentielle.

En résumé, on peut dire que la certification peut être définie comme une procédure par laquelle une tierce partie garantit par un certificat que le système qualité ou le management de l'entreprise est conforme à un référentiel qui peut être la norme ISO 9001 publiée par l'AFNOR.

La tierce partie est constituée d'Organismes Certificateurs Accrédités par exemple selon la norme ISO 45012. Ces organismes délivrent des certificats de conformités des systèmes de management de la qualité.

Les organismes certificateurs sont formellement reconnus compétents par un organisme faisant autorité pour effectuer des tâches spécifiques.



1.2. Les objectifs de la certification

Les objectifs de la certification des entreprises peuvent varier en fonction du type de certification et du secteur d'activité de l'entreprise. Cependant, de manière générale, l'objectif de la certification des entreprises est considéré par rapport à deux niveaux :

¹ Site <http://www.iso.org>

1.2.1. Au niveau externe

- Assurer la fiabilité de la réponse aux exigences clients ;
- Accroître la confiance du client en garantissant le respect d'un référentiel par - organisme indépendant,
- Démontrer la maîtrise de ses procédés de façon objective ;
- Disposer d'un avantage concurrentiel ;
- Accéder à des appels d'offre ;
- S'ouvrir aux marchés européens et internationaux ;
- Inciter les fournisseurs à adopter les même niveaux d'exigences ;
- Obtenir une reconnaissance nationale et internationale

1.2.2. Au niveau interne

- Améliorer les dispositions d'assurance qualité, à savoir ;
- Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits ;
- Fédérer et motiver le personnel ;
- Alléger les contrôles ;
- Bénéficier d'une évaluation extérieure ;

La certification provient du besoin de confiance d'un client dans la capacité de son fournisseur à la satisfaire dans la durée².

En plus de ces intérêts, pourquoi donc consentir un investissement lié à la demande de certification si ce n'est pas pour livrer des produits d'un niveau de qualité certain et concurrentiel ?

Les avantages de la certification sont tirés par le fournisseur, l'entreprise certifiée, l'organisme certificateur et le consommateur.

Pour fournisseur et l'organisme :

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la viabilité d'une estampille reconnue sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le

² Philippe DETRIE « conduire une Démarche qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p316.

niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes (normes qui ont servi à la certification).

- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre.
- La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantit aux organismes et les clients une sécurité lors de leur usage.
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux.
- En cas de litige la présence d'une licence de certification est un argument de poids devant une cour.

Pour le consommateur :

- Le consommateur qui n'a pas toujours la faculté de comprendre les notices techniques accorde sa confiance à l'estampillage présent sur le produit ;
- La présence du paravent qui est l'estampille assure le consommateur d'une qualité et d'une sécurité, car vérifiées par des experts neutres ;
- Le label lui permet de faire un choix entre plusieurs produits.

Pour l'organisme certificateur :

- Publicité certaine auprès du public et des producteurs ;
- Rôle positif pour la production et l'économie en général.

La certification pour jouer pleinement son rôle et réellement apporter des avantages aux uns et aux autres doit être officielle et posséder une assise légale³.

Quatre freins :

1. L'inconvénient souvent rencontré est la non- intégration de la démarche certification dans la stratégie générale de l'entreprise : le dirigeant, pressé par la concurrence ou par un gros client, souhaite obtenir son certificat à moindre frais et sans perturbation pour son organisation. La certification est obtenue pour un système artificiel qui survit rarement à l'audit de suivi.

³ Seddiki Abdellah « Management de Qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen », Edition OPU Alger 2004, p461.

2. Les salariés craignent l'asphyxie de la surcharge de travail, le bachotage laborieux et la lourdeur de la gestion documentaire.
3. Aujourd'hui, la certification développe de moins en moins une image de pionnier, le ressort de l'innovation ne joue plus.
4. à l'extérieur, le client estime que la maîtrise par un fournisseur de son système de management de la qualité est la « normale »⁴.

1.2.2. Les étapes de la certification

Les processus de certification peuvent être découpés en sept étapes chronologiques distinctes. Les deux étapes les plus longues et les plus décisives concernent la réflexion stratégique de définition du projet, son montage et bien sûr la conception et la mise en place du système qualité.

Étude d'opportunité

Durée variable. Elle consiste à identifier les avantages externes et internes d'une certification, le champ d'application de celle-ci (un établissement, l'ensemble de l'entreprise), et la norme qui sera mise en place (pour les futures normes, ISO 9004, norme d'aide au management par la qualité totale, ou ISO 9001). Dans cette étape, la direction sera déjà conseillée par un consultant extérieur.

Diagnostic

Une semaine. Il mesure l'écart des pratiques de l'entreprise avec les exigences de la norme à mettre en place. Un audit extérieur est recommandé. Il peut être élargi à l'organisation et au mode de management de l'entreprise. Les nouvelles normes imposeront de fait cette mise à plat. Les plus souvent c'est le même consultant qui accompagnera le projet de certification.

Le plan d'action

Il consiste à définir la méthodologie de certification, à organiser et planifier l'opération et à établir le pilotage du projet pour aboutir à la certification. Pendant cette phase, réalisée

⁴ Op.cit.

par le responsable qualité, des groupes seront constitués pour rédiger le système documentaire. Des animateurs pourront également être désignés.

La conception du système qualité

Six moi à un an. Il s'agit de mettre et formaliser les processus et les interfaces de l'entreprise, repérer les lacunes existantes et mette à niveau les dispositifs pour élaborer le nouveau système. Le nouveau système formalisé, le responsable qualité supervisera la rédaction d'une manuelle qualité, incluant les nouvelles procédures et les instructions. Les groupes de travail et les directions opérationnelles devront participer à cette étape. Cette dernière testera ensuite le nouveau système pour identifier et traiter les éventuels dysfonctionnements.

Audit à blanc

Trois mois. Le système qualité est évalué par un spécialiste des audit qualité. C'est une répétition de l'audit de certification. A ce stade, les nouvelles procédures mises en place doivent être totalement acceptées par les opérationnels.

Certification

Deux à trois mois. La certification proprement dite consiste à avoir son système qualité reconnu par l'organisme habilité comme conforme aux exigences posées par la norme. L'organisme certificateur est librement choisi par l'entreprise. Attention : les certificats attribués par certains sont plus cotés que d'autres. Cette étape doit être engagée une fois que les dysfonctionnements repérés pendant l'audit à blanc.

Renouvellement

Il a lieu tous les trois ans actuellement. C'est l'organisme certificateur initial qui procédera à ce nouveau contrôle, mais il est en principe, réalisé par un autre auditeur. Pendant ces années, l'ensemble du travail doit viser à éviter l'enlisement du système dans la routine les procédures doivent être sans cesse améliorées et simplifiées. Cela suppose des salariés impliqués et des audits internes.

1.3. Les différents types de certification :

Il s'agit simplement ici de faire la distinction entre trois type de certification : la certification de produits et de services, la certification des personnes et enfin la certification des systèmes de management de la qualité (SMQ), sachant toutefois que nous intéressons dans la suite à la seule certification d'un système de management de la qualité.

On peut identifier trois type de certification qui diffèrent selon leur objet. (Cf. tableau 1.)

Tableau 1: Les trois types de certification

	Nature des critères de certification	
Certification produit	Certification d'entreprise	Certification service
<ul style="list-style-type: none"> • Critères techniques, • Critères esthétiques, • Critères de sureté (fiabilité, disponibilité.) • Critères d'ergonomie, • Exigences de coût, • Critères de délais, 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'objectifs, • Principes d'organisation, • Exigences de moyens, • Critères de maitrise technique ou technologique, • Exigences en matière de contrôle et essais, • Panification d'activité 	<p>Approche mixte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères descriptifs du services (délais, nature des prestations, pratiques...) • Critères d'organisation conditionnant la production du ou des services concernés,

1.3.1. La certification de produits ou de services :

Parler de certification d'un produit est un raccourci car il s'agit plus exactement de la certification d'un couple produit-fournisseur, elle assure le client de la conformité d'un produit à des critères objectifs d'usage ou/et de sécurité. La certification de produit comporte, dans une majorité de cas, deux volets :

- La conformité du produit à une norme ou à une spécification technique, est généralement vérifiée sur des échantillons par des laboratoires spécialisés ;
- La capacité de la chaîne de production à assurer de manière régulière la production en série du produit conforme à la norme ou à la spécification. Cette capacité est vérifiée par une visite en usine d'experts de l'organisation et méthodes.

La certification de ce type qu'est la plus connue par exemple en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats⁵. Cette certification est délivrée par un tiers qui atteste que le produit est conforme à un référentiel préétabli, lequel peut être constitué de normes françaises, européennes ou internationales et de spécifications complémentaires relatives au produit lui-même ou bien à l'organisation nécessaire à sa production.

La certification de service elle assure le client de la conformité d'un service à des critères objectifs de prestation. La certification de service se rapproche de la certification produit en cela que le référentiel utilisé définit explicitement le niveau de prestation à atteindre.

Cependant, le service étant par nature non reproductible et non stockable, la fiabilité d'un service dépend essentiellement et en permanence de celle de l'organisation qui le réalise. Aussi la certification de services associe des exigences de moyens à ses exigences de résultats.

On rencontre différentes stratégies d'entreprise à propos de la certification de services. Pour certains, ce type de certification n'est qu'une étape vers la certification de système selon la norme ISO 9001, pour d'autres, au contraire, il faut chercher à obtenir une certification selon la norme ISO 9001 et la compléter ensuite par une certification de services. Tout va donc dépendre de la nature de l'organisme mais aussi, pour certains métiers, du niveau de la certification de services adéquate et pour écarter tout dilemme, des organismes certificateurs proposent une certification simultanée service-système.

1.3.2. La certification de personnes :

Cette type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécution une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

Néanmoins, il faut bien reconnaître que cela apparaîtra, à courte échéance, comme un complément indispensable des certifications de produits, services et systèmes. Il suffit pour s'en convaincre de voir la place de plus en plus importante que tient la compétence des personnes dans le bon déroulement d'un processus. Il ne faut pas espérer un management de la qualité efficace sans une bonne maîtrise des compétences.

⁵ Michel CATTAN, pour une certification qualité gagnante, AFNOR,2009, p35

1.3.3. La certification d'entreprise (ou de système de management qualité) :

Elle assure le client de la conformité du fonctionnement de l'entreprise à des règles de fiabilité. Il s'agit en quelque sorte d'une obligation de moyen.

Elle vise à donner confiance au client dans la capacité de l'organisation et des méthodes de l'entreprise à concevoir puis produire une prestation adaptée aux attentes clients, d'une manière conforme et régulière mais ne définit pas à priori le niveau de prestation acceptable.

La certification d'entreprise ne concerne pas la conformité du produit ou du service mais celle de l'organisation qui en assure la production. Une telle certification a pour l'objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fourniture donnée. On compare la certification de système avec une vérification de l'application d'un cahier des charges entre clients et fournisseurs⁶.

On certifiera la conformité de l'ensemble du dispositif organisationnel nécessaire pour produire et garantir l'obtention de prestations satisfaisantes :

- L'organisation proprement dite, c'est-à-dire les structures et la répartition des responsabilités,
- Les procédures c'est-à-dire les règles de fonctionnement,
- Les procédés, c'est-à-dire les outils et techniques utilisés,
- Les moyens, c'est-à-dire l'existence de ressources humaines, techniques technologiques ou financières adaptées aux objectifs.

⁶ Michel Cattan « pour ne certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p31

Section 2 : Démarche de la certification

Cette démarche explique comment les organismes de certification travaillent en général (audit de certification selon l'ISO 9001)

2.1 Les organismes de certification

Les organismes de certification (OC) sont des organisations, indépendants qui évaluent la conformité d'un produit, d'un service ou d'un système de management à des normes ou des réglementations spécifiques. Ils peuvent certifier des entreprises, des produits des services, des processus ou des systèmes de management, et leur certification peut donner aux clients et aux consommateurs une assurance quant à la qualité, la sécurité ou la fiabilité de ce qui est certifié.

Les organismes de certification peuvent être accrédités par des organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux qui effectuent une évaluation tierce partie exigée pour la satisfaction d'une « exigence essentielle » (sécurité, sureté, santé et environnement) et pour effectuer des audits et délivrer des certificats de conformité.

L'accréditation c'est la procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques. Les organismes de certification peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation et la reconnaissance des compétences et de l'expertise dans un domaine spécifique, ce qui peut aider les professionnels à progresser dans leur carrière et à améliorer leur employabilité.

2.2 La valeur d'un certificat

Les détenteurs d'un certificat souhaitent que leurs certificats donnent confiance à leurs clients. Une enquête réalisée par L'Association de normalisation montre que l'obtention d'un certificat est presque majoritairement due à une « exigence du client » et au « propre soutien », valeur marketing de l'organisme. Toutefois, le type d'activité et le domaine pour lequel l'entreprise demande le certificat doivent être clairement déterminés.

2.3. Les différentes phases de la certification

Il dépend du type de certification et des normes, des standards ou des réglementations spécifiques applicables. Cependant, voici les étapes générales qui sont couramment suivies dans la plupart des processus de certification :

2.3.1. 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 de la qualité et la norme 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.

- **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 ;
- 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.

2.3.2. 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 faut émettre un avenant⁷ 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.

2.3.3. 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.

2.3.3.1. 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 prestation fournies ; l'organigramme 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

⁷ C'est un acte juridique qui se traduit par la rédaction d'une convention additionnelle permettant d'apporter des modifications.

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.

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

2.3.3.3. Conclusion d'audit :

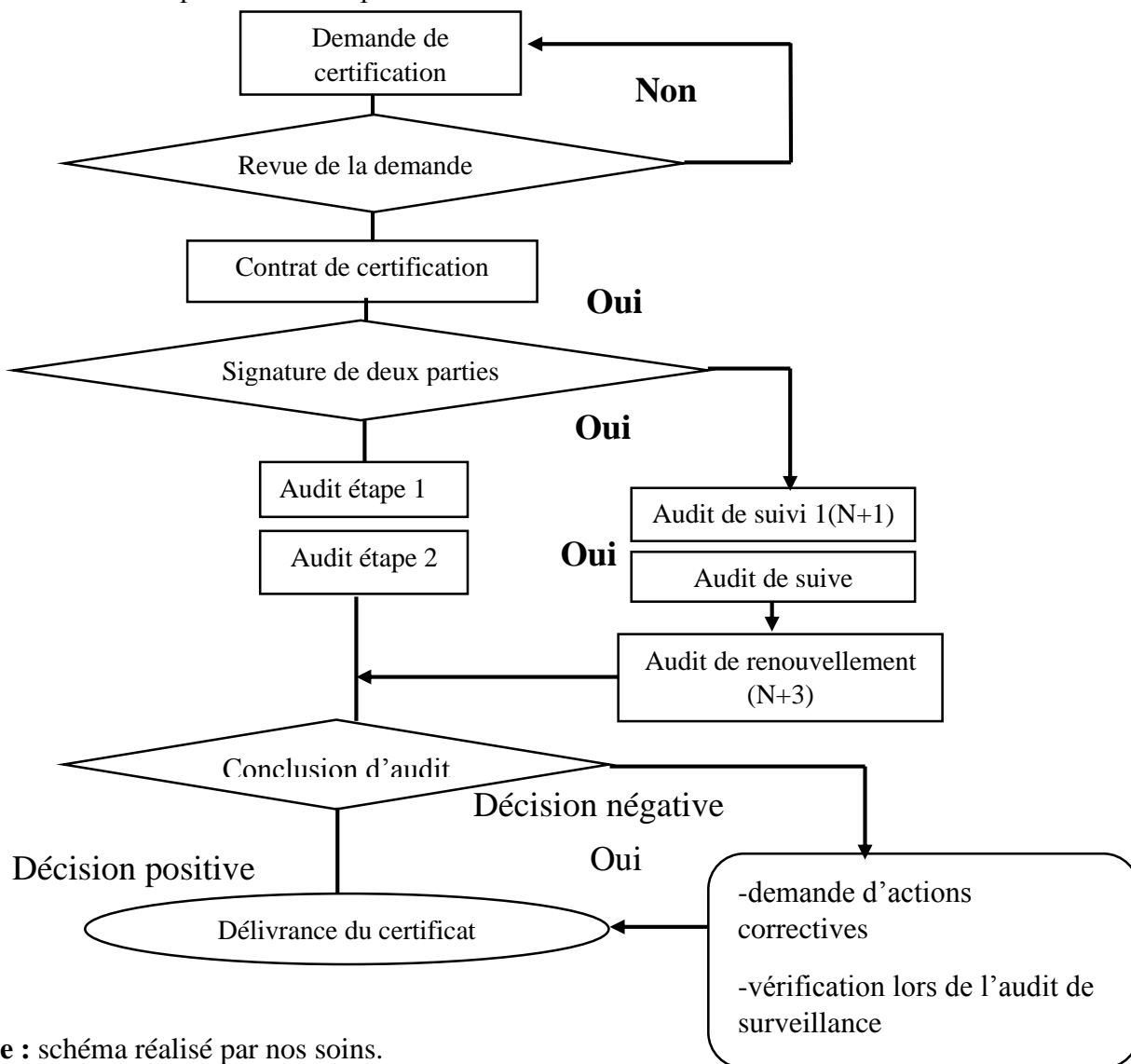
Le responsable d'audit rédige un rapport comprenant les résultats sur ces différents éléments du/des référentiels, il incorpore des demandes d'actions correctives établies au cours de l'audit. Le Rapport est transmis à l'audit. En cas de non conformités constatées, le responsable d'audit peut seulement 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, 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 déterminer les conclusions de l’audit.

2.3.4. Délivrance du certificat

La délivrance de la certification 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.

Figure 1 : Schéma représentatif des phases d’audit de certification :



Source : schéma réalisé par nos soins.

Conclusion du chapitre

Après avoir cerné l'essentiel sur la certification ou bien le management de la qualité, nous avons compris que la certification qualité est un facteur important pour l'entreprise, et la meilleure source de fidélité de la clientèle.

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 cour 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 n'arrête pas avec la certification.

Chapitre 2 :

**Les fondements théoriques
de la certification des
organisations**

Introduction :

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. La qualité est devenu une fonction important pour les entreprises, elle permet la satisfaction des besoins des clients.

La politique qualité doit être en accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est l'une des composantes essentielles de l'organisation. La politique qualité permet de traduire les attentes des clients.

Toute norme repose sur étalon légal de référence. Ce référentiel permet à chacun de se situer et à tous d'avoir un point de jonction et d'arbitrage. Les étalons en question ont définitivement réglé tout litige.

Afin de comprendre cette importance, nous allons essayer de présenter, dans ce deuxième chapitre, l'approche relative au système de management de la qualité, la normalisation, ainsi que l'aperçu sur la norme ISO 9001 que fait partie de l'objet de notre recherche.

Section1 : Approche du SMQ**1.1. Définition du système management de la qualité :**

Le SMQ est le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management de la qualité. Il s'agit d'un ensemble structuré et ouvert, d'éléments en interaction, animé par une finalité (un but) et qui évolue dans le temps, tout en gardant son identité.

Le système qualité selon la norme ISO 8402 se définit comme « l'ensemble de l'organisation, des procédures et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité »⁸.

La version 2015 de la norme ISO 9000 définit chaque terme du système de management de la qualité comme suit :

- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.

⁸ Yves LAVINA, Erick PERRUCHÉ, maintenance et assurance de la qualité, éditions d'organisation, France 2000, p18-p19.

- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de mangement de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.
- Système de management de la qualité : système de mangement permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.⁹

Le SMQ est un sous ensemble du système de management général, la famille des normes énumérées dans la figure suivante a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer de systèmes de management efficaces.

Ainsi le système de management de la qualité correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité.

Dans les grandes lignes, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients.

Le SMQ présente, en fait, la fin de la prédominance de la culture orale de la qualité et la présente comme un concept qui doit être managé à s'adresser à toutes les fonctions de l'entreprise.

La SMQ concerne :

- La production mais aussi toutes les fonctions :
 - La qualité d'évaluation du marché en percevant et anticipant ses besoins.
 - La qualité de conception, c'est-à-dire traduire les besoins du marché en spécifications de production, au moindre coût et dans les meilleurs délais.
 - La qualité de réalisation et assurer la conformité aux spécifications.
 - La qualité des services internes (ressources humaines, finance, entretien, administration, services généraux, information...) et appliquer les principes de la qualité, à chaque service fonctionnel, car il est fournisseur interne.

⁹ Norme internationale ISO 9000 : 2015, système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire. : <https://www.iso.org/obp/ui/iso>

- La qualité des ventes, en restant à l'écoute, et fidéliser le client pour développer l'image de l'entreprise.
- Les qualitiens, mais aussi tout le personnel, il s'agit de les impliquer par l'engagement individuel, les plans d'action qualité, les groupes d'amélioration de la qualité.
- L'entreprise dans sa globalité, mais aussi assure la qualité des fournisseurs.
- Les produits et services, en produisant la valeur ajoutée, et ainsi dépasser la qualité première/ ordinaire des prestations.

Le système de management de la qualité a pour l'objectifs :

- Établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir le management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.
- Vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité.
- Établir le programme détaillé dans différents audits.
- Analyser les rapports d'audit et évaluer l'efficacité des mesures de correction.
- Déclencher les mesures correctives et vérifier la mise en œuvre des solutions.
- Mettre en œuvre des actions, permettant de prévenir l'apparition de toute non-conformité.
- Identifier et enregistrer tout problème, relatif à l'enregistrement aux processus et u système de management de la qualité.
- Classer tous les documents relatifs au management de la qualité.

1.2. Les principales composantes du management de la qualité

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

1.2.1. La planification de la qualité

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

traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance ?

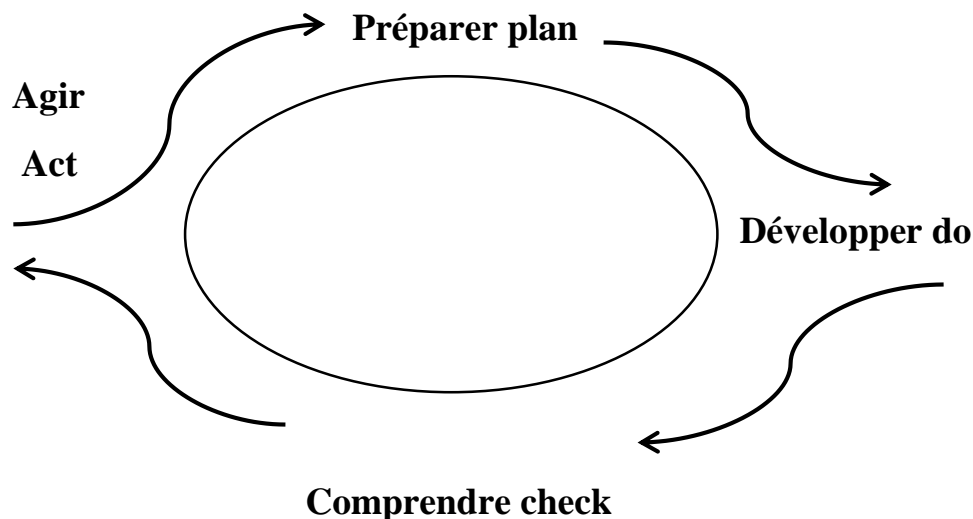
1.2.2. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et d'activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité »¹⁰. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues : c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats : C'est maîtriser le processus de création. L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraceriner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif), Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit. Ses clients et ses fournisseurs.

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

¹⁰ CNUCED/OMC, « application des systèmes de gestion de la qualité ISO900 », CCI, Genève, 1996, P.6.

figure 2: le cycle PDCA (roue de Deming)



Source : Gogue, J.M. traité de la qualité, édition Economica, 2000, Paris

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

- « **Plan** » (**Planifier**) : Définir les objectifs à atteindre.
- « **Do** » (**Mettre en place**) : Il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives.
- « **Check** » (**Contrôler**) : Vérifier l'atteinte des objectifs fixés.
- « **Act** » (**Agir**) : Prendre des mesures préventives.

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

Selon un « grand principe » de base du management de la qualité, « Je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit ... ». Ecrire, dans chaque service, les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint (un changement de personne

sur un poste de travail par exemple). Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses qui viennent gonfler les coûts de la non-qualité (coûts de l'écart entre la qualité visée et la qualité obtenue).

1.2.3. L'assurance de la qualité

L'assurance qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »¹¹

En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements à l'utilisateur. En termes opérationnels, assurer la qualité c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité). L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme codificateur, c'est-à-dire un

¹¹ RAYMOND PERPERMANS, « Gestion de la qualité, contrôle de la qualité ou assurance de la qualité »

organisme habilité délivré des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les normes ISO 9001.

1.3. La politique qualité :

La construction de la qualité est un travail de longue haleine qui nécessite une bonne politique qualité. Cette politique détermine : « les orientations et les objectifs généraux d'une entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale »¹². Cependant, l'avenir de l'entreprise est largement déterminé par celle-ci, car elle est à l'origine de beaucoup de décisions importantes dont le résultat n'est perçu qu'à long terme. En effet, il faut que cette politique soit écrite et largement diffusée dans l'entreprise pour éviter la dérive.

1.3.1. Les objectifs qualités

De la politique qualité découlent les objectives qualités. Ces derniers doivent être, dans la mesure du possible, chiffrés, non contradictoires et hiérarchisés. En général, les objectives qualités de l'entreprise se proposent de résoudre les problèmes qualités qui sont souvent interservices. Dès lors, il faut que ces objectifs soient déterminés par concertation entre les différentes parties prenantes.

1.3.2. Les coûts de la qualité

L'estimation des coûts de la qualité constitue un préalable aux objectifs et à l'action qualité. Leur détermination n'est pas facile, car ils sont souvent des coûts cachés. Cependant, il y a lieu de distinguer entre deux sortes de coûts : ceux imputables à une mauvaise qualité et les dépenses pour obtenir celle-ci. Très souvent, les auteurs de la qualité parlaient des coûts de la non-qualité, qu'on peut définir comme : « coûts résultant de l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue ». A ces derniers s'ajoutent les coûts de prévention pour obtenir le coût total de la qualité. Le premier auteur à s'intéresser aux coûts de la qualité était Feigenbaum dans son livre TQC, publié en 1961, où il distinguait quatre catégories de coûts :

- **Les coûts de prévention** : ce sont les coûts de mesures préalables prises pour des raisons préventives afin d'éviter les erreurs avant qu'elles n'arrivent. On peut intégrer dans cette

¹² D'orbes. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », revue science de gestion d'entreprise 12,2005, P1

catégorie : le coût de planification des inspections, les programmes de qualification, les programmes de formation à la qualité et les dépenses du département qualité.

- **Les coûts de détection** : l'inspection entrante, l'inspection en cours de fabrication, inspection finale, métrologie et maintenance et les dépenses du département qualité¹³.

- **Le coût de défaillances internes** : c'est le coût détecté avant que le produit ne quitte l'entreprise productrice ; il englobe : les rebuts, les réparations en production, la réparation des produits achetés et les actions correctives.

- **Le coût de défaillances externes** : est celui détecté après l'expédition du produit vers différentes destinations. Ce sont généralement : les dépenses de garantie, les dépenses post-garanties et l'assistance au client.

1.3.3. La manuelle qualité

La manuelle qualité est l'un des outils indispensables exigé lors de la certification ISO. Il est défini par les normes française [NFX 50-109-1982] comme : « document décrivant les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services ». Son élaboration répond à un double objectif. D'un côté, il est nécessaire d'avoir une présentation théorique du fonctionnement de l'entreprise pour permettre à chaque fonction de trouver sa place en harmonie avec les autres. De l'autre côté, les clients d'aujourd'hui ne se limitent plus à la discussion des conditions techniques et financières des contrats, mais veulent en outre avoir l'assurance que l'entreprise est bien apte à réaliser les travaux avec une excellente qualité.

En somme, le but principal de la manuelle qualité est la maîtrise et l'amélioration de la qualité par une action dans tous les domaines de l'entreprise, comme il est possible d'en faire un document externe pour des fins publicitaires, mais son usage interne doit être classé en première position.

La manuelle qualité formalise toute la politique et les procédures concernant la qualité. Pour cela, son élaboration doit respecter une méthodologie stricte car ce document va constituer l'image interne et externe de l'entreprise en matière de qualité. Une bon manuelle qualité est donc celui élaboré dans un cadre de concertation entre tous les départements de

¹³ JEAN- MARIE GOGUE « Management de la qualité » 4^{eme} Edition, Economisa, Paris 2005, P57.

l'entreprise. Sans cela, il sera une lettre morte, incompréhensible par ceux qui vont le mettre en œuvre.

Une fois que la politique et les procédures sont définies d'une manière concertée, on passe à sa rédaction. À ce moment, il faut veiller à ce que sa présentation soit agréable, des phrases courtes, son vocabulaire simple, et surtout un volume limité à juste ce qu'il faut. En revanche, chaque chapitre de ce manuel doit être suffisamment clair pour que tout cadre et tout employé concerné puisse identifier son rôle et sa responsabilité. Enfin, pour lui donner plus de crédibilité, ce document doit être signé par la haute autorité de l'entreprise à savoir le directeur général. Ce dernier doit veiller à sa mise à jour avec son staff, et sa diffusion dans toute l'entreprise.

Section2 : La normalisation

Toute norme sur étalon légal de référence. Ce référentiel permet à chacun de se situer et à tous d'avoir un point de jonction et d'arbitrage. Dans le domaine de la production, en général ce référentiel auquel on se réfère est constitué par corpus de normes. Celles qui sont obligatoire qui engagent la responsabilité civile du producteur, particulièrement lorsque la sécurité de l'utilisateur et l'atteindre à l'environnement en dépend et celles qui restent indicatives.

La normalisation est un véritable atout, à condition toutefois de bien comprendre et les interpréter les normes, savoir les différencier des réglementations, et de connaître les grands rouages du système d'élaboration. Loin d'être une contrainte coûteuse, c'est malheureusement comme ça qu'elle est trop souvent perçue. La normalisation est, au contraire, un outil majeur d'ouverture des marchés, ainsi qu'un mode de preuve de conformité privilégié aux services des économies nationale, européenne et internationale.

2.1. ISO et la normalisation :

ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est le plus grand organisme de normalisation au monde. L'ISO à pour activités principale l'élaboration de normes techniques, mais ces dernières sont d'importants aspects économiques et sociaux. Les ingénieurs et les fabricants, auxquels elles apportent des solutions à des problèmes fondamentaux de production et de distribution, mais pour la société dans son ensemble.

Les normes internationales que l'ISO élabore sont très utiles, elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements et aux instances

de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et aux acheteurs de produits et de services tant public que privé, et enfin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci en qualité de consommateur et d'utilisateur.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière de santé, de sécurité et d'environnement, elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement, les normes ISO servent également à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général, de produits et services ainsi qu'à leur simplifier la vie¹⁴.

ISO est réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, selon le principe d'un membre par pays dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse assure la coordination d'ensemble.

ISO est une organisation non gouvernementale : ses membres ne sont pas, comme dans le système des nations unies, des délégations des gouvernements nationaux. L'ISO occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs publics et privés, la raison tient à ce que l'ISO compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé, établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

L'ISO peut donc agir en tant qu'organisation de livraison permettant d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société notamment ceux des parties prenantes comme les consommateurs et les utilisateurs.

Les normes ISO sont des accords techniques qui procurent le cadre pour des technologies mondialement compatibles, l'édification d'un consensus technique à cet échelon international, est une entreprise majeure. En tout, il y a plus de 2850 groupes techniques (comités techniques, sous-comités, groupe de travail) et quelque 30000 experts participent annuellement à l'élaboration des normes¹⁵.

¹⁴ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Editions GAL- Alger, p15

¹⁵ http://memoireonline.com/03/07/401/m_iso'intert-economique-normes2.html.

L'élaboration des normes ISO :

Dans le système de l'ISO, l'initiative de l'élaboration d'une norme émane du secteur qui en a besoin. Ainsi, lorsqu'un secteur industriel ou économique a besoin d'une norme, il le fait savoir à un membre national de l'ISO. Ce dernier soumet la proposition à l'ISO, si la proposition est acceptée, l'étude est acceptée, l'étude est attribuée à un comité techniques, en vue d'aborder de nouveaux domaines d'activité techniques. Afin de garantir la plus haute efficacité dans l'utilisation des ressources, l'ISO n'entreprend l'élaboration de nouvelles normes que si elles répondent manifestement à un impératif du marché.

Les normes ISO sont élaborées par les comités techniques constitués d'experts appartenant aux secteurs industriels, techniques et économiques qui ont demandé l'établissement des normes en question, et qui les appliquent par la suite. A ces experts peuvent s'associer d'autres spécialistes comme les représentants d'agences gouvernementales, de laboratoires d'essais, d'associations de consommateurs, de spécialistes de l'environnement, les experts, choisis par l'institut national membre de l'ISO pour le pays concerné, participent aux travaux au sein des délégations nationales. Il est exigé des délégations qu'elles représentent les intérêts de toutes les parties prenantes et non pas simplement les vues des organisations pour lesquelles les experts travaillent. Selon les règles de l'ISO, l'institut membre est tenu de prendre en compte les vues de tout l'éventail des parties intéressées à la norme en cours d'élaboration et de présenter au comité technique une position nationale concertée consensuelle.

2.1.1 Définition de la normalisation :

Selon Larousse, la normalisation est définie comme « un ensemble de règles fixant le type d'un objet, les procédés techniques de fabrication, de production.

La norme est un instrument très diversifié, elle peut s'appliquer globalement à l'ensemble des caractéristiques d'un type de produits ;

- Sécurité
- Aptitude à l'emploi
- Non atteindre à l'environnement

Ou bien séparément à une caractéristique. Elle peut se limiter à définir une méthode d'essai, et d'expression du résultat, ou bien l'accompagner d'un seuil imposé ou désirable, maximal ou minimal.

Dans tout les cas elle représente, au sens le plus large de ces termes, un instrument de mesurage et de langage¹⁶.

La norme est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expression.

Les normes sont des accords documentées contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.

Les normes internationales contribuent ainsi à nous simplifier la vie et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons¹⁷.

Les normes sont élaborées par des organismes dont les plus connus sont :

Au niveau international :

ISO : International organisation for standardisation ;

La CEI : La commission Electronique Internationale ;

L'UIT : L'Union Internationale des Télécommunications ;

Au niveau européen :

La CEN : le Comité Européen de normalisation ;

Le CENELEC : le comité Européen de normalisation pour l'électrotechnique ;

L'ETSI : Européen Télécommunications Standards Institute.

2.2. Objectifs de la normalisation :

La normalisation a pour l'objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et

¹⁶ Seddiki Abdellah « Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen », Edition OPU Alger 2004, p153.

¹⁷ S. Ghomari et E.F. Mami « qualité et normes ISO », faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, Université de Tlemcen, QUALIMA-Tome 1, 2004, p167

services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires socio-économiques, scientifiquement et techniques.

Selon le site officiel de l'ISO, la nécessité de la mise en place d'une démarche qualité et de la normalisation s'est fait ressentir par le passage d'une économie de produit à une économie de sélection et d'internationalisation du marché.

Les objectifs majeurs de la normalisation sont :

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- Réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination ;
- Unifier le langage technique, faire des économies ;
- Fournir les données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

2.3. Avantages de la normalisation :

Les normes sont des outils puissants pour les entreprises, ils soutiennent l'innovation et améliorent la productivité. Une standardisation efficace favorise une concurrence énergique et développe la rentabilité, ce qui permet à une entreprise d'occuper un rôle principal en façonnant l'industrie (Oualet A,2004). Selon l'auteur, la normalisation procure des avantages pour le consommateur, l'entreprise et le producteur.

Pour le consommateur :

- Faciliter la comparaison et le choix sur les bases scientifiques ;
- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit ;
- Bénéficier de garanties de qualité, de régularité, de sécurité et d'interchangeabilité.

Pour le producteur :

- Produire selon les plans et les programmes prédéfinis et reconnus ;
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit ;
- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer stocks morts ;
- Disposer de documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence.

Pour l'économie :

- Economiser les efforts et les ressources ;
- Limiter, voire supprimer les obstacles techniques dans des échanges commerciaux entre les pays ;
- Améliorer la qualité de vie du contribuable ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international.
- Faciliter la coopération technologique internationale.
- Faire face à la concurrence déloyale¹⁸.
- La normalisation est un véritable atout, à condition toutefois de bien comprendre et les interpréter les normes, savoir les différencier des réglementations, et de connaître les grands rouages du système d'élaboration. Loin d'être une contrainte coûteuse, c'est malheureusement comme ça qu'elle est trop souvent perçue. La normalisation est, au contraire, un outil majeur d'ouverture des marchés, ainsi qu'un mode de preuve de conformité privilégié aux services des économies nationale, européenne et internationale.

La norme est un outil formidable, à condition de se l'approprier, elle sert à :

- Jouer un rôle essentiel dans les échanges commerciaux, en facilitant la libre circulation des produits.
- Faciliter les choix stratégiques de l'entreprise, car c'est un outil qui permet, de resserrer le nombre de types de produits existants et d'augmenter les volumes de production sur des séries plus longues.
- Favoriser la protection des consommateurs : en tant que facteur important de l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts aux consommateurs. Elle permet d'appliquer, des méthodes reconnues, pour obtenir un niveau optimal de qualité, de fiabilité et de sécurité et valorise les produits aux des consommateurs.
- Faciliter une certaine rationalisation de la production, car les entreprises peuvent mettre à profit le résultat condensé d'années d'expérience, pour obtenir des produits conformes, compatibles et interchangeables, et de mieux gérer leurs approvisionnements et leurs stocks.

¹⁸ Guide de qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition G.A.L- Alger, p09.

- Peut favoriser l'application de la réglementation lorsqu'elle fournit les moyens techniques permettant de satisfaire aux exigences de sécurité réglementaires, par exemple matière de sécurité, ou de réglementation du travail.

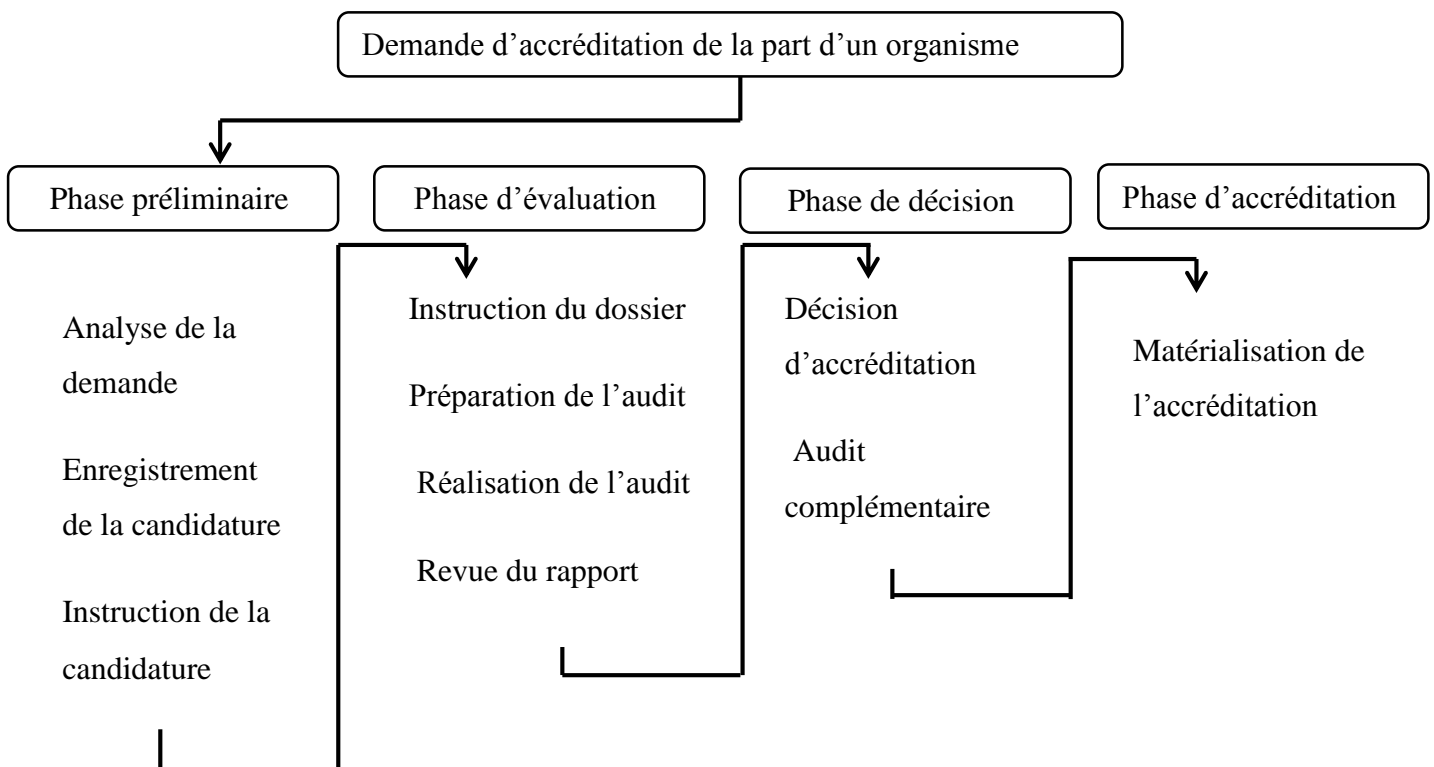
2.4. L'Accréditation :

C'est la « procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnait formellement qu'un organisme ou un 'individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques »¹⁹.

Il ne s'agit plus ici s'assurer uniquement de la bonne application d'une norme et de ce que l'organisme examiné dispose d'une organisation adéquate, mais de vérifier en plus que l'organisme dispose des compétences techniques dans un domaine donné.

L'obtention d'une accréditation passe par l'application d'un processus bien défini qui comprend quatre phases : analyse de la demande, évaluation, décision et accréditation proprement dite.

Figure 3 L'obtention d'une accréditation



¹⁹ Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia-Alger 2002, p235.

Source : Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p22.

La demande d'accréditation faite par un organisme doit préciser :

- La portée d'accréditation souhaitée, à savoir le ou les domaines pour les quels l'activité de certification de l'organisme demande à bénéficier de l'accréditation.
- Le périmètre d'accréditation qui complète la portée de l'accréditation par l'indication du ou des secteurs géographiques ou les activités de certification sont exercées.

L'accréditation est la conséquence d'une volonté internationale de favoriser les échanges commerciaux en supprimant les entraves techniques aux échanges.

L'intérêt de l'accréditation

L'accréditation a pour but, après l'évaluation, d'attester que des laboratoires et des organismes sont techniquement capables, respectivement, de réaliser des essais, des analyses ou des étalonnages et de procéder à des actions d'inspection ou de certification dans les secteurs dans lesquels ils déclarent compétences. L'accréditation est un système mis en place sous l'égide des pouvoirs publics et soutenus par ceux-ci dans le but de délivrer des jugements impartiaux sur la base des normes reconnues.

L'accréditation est une activité à pour but non lucratif, sans objectifs commerciaux, afin d'être complètement indépendante. Ceci peut avoir pour conséquence en soutien financier de la part des pouvoirs publics, en vue d'éviter toute dérive commerciale. Afin de supprimer toute concurrence entre accréditeurs, laquelle risquerait de dévaluer rapidement le niveau des attestations, chaque état membre limite le nombre de système d'accréditation à un et un seul, intervenant à la fois dans les domaines réglementaires et volontaires.

L'accréditation renforce la crédibilité des organismes certificateurs et par conséquent des certificats qu'ils délivrent, ce qui permet aux entreprises titulaires de ces certificats d'accéder plus facilement aux marchés internationaux.

Il est à noter que les risques de confusion sont possibles entre les deux démarches certification ou accréditation-qui présentent de nombreux points communs. Mais, à titre d'exemple, si la certification vise à faire reconnaître que l'entreprise postulante fait fonctionner un système qualité conforme à l'une des normes de la série NF en ISO 9000, l'accréditation vise à faire reconnaître que non seulement l'organisme certificateur est organisé,

mais aussi qu'il exerce son activité selon une déontologie et des règles de l'art internationales acceptées.

Section 3 : guide méthodologique de processus de certification

3.1. Processus de certification

Les guides méthodologiques de processus de certification varient en fonction du type de certification et de l'organisation de certification spécifique.

Le processus de certification est un processus important pour garantir la qualité et la conformité des produits, des services ou des systèmes.

Voici en guide méthodologique générale qui est souvent suivie lors des processus de certification :

1. Définir objectif de la certification

Il est important de définir l'objectif de la certification. L'objectif de certification est de valider les compétences, les connaissances et les aptitudes d'une personne dans un domaine spécifique. La certification peut être obtenue à travers un examen standardisé ou une évaluation pratique réalisée par un organisme de certification indépendant.

La certification peut avoir plusieurs objectifs, tels que :

- Démontrer la maîtrise des compétences et des connaissances nécessaires pour effectuer un travail spécifique.
- Augmenter la crédibilité et la reconnaissance professionnelle.
- Améliorer les perspectives de carrière et les opportunités d'emploi.
- Renforcer la confiance des clients et des employeurs dans les capacités d'une personne.
- Respecter les exigences réglementaires ou légales.
- S'assurer que les normes de qualité sont maintenues dans un domaine spécifique

L'objectif de certification montrer la compétence et la crédibilité d'une personne dans un domaine spécifique, tout en renforçant les opportunités

2. Sélectionner le système de certification

Un système de certification est un ensemble de processus et de procédures utilisés pour évaluer, attester et reconnaître la conformité d'une personne, d'un produit, d'un service ou d'un système à des normes ou à des critères spécifiques.

Le processus de certification comprend généralement les étapes suivantes :

- 1- Évaluation des exigences : Cette étape implique l'identification des normes, des critères ou des exigences spécifiques que doit être respecter pour obtenir la certification
- 2- Évaluation de la conformité : Cette étape implique la collecte d'informations et la réalisation d'audits, d'inspections ou de tests pour évaluer le produit, le service ou le système répond aux exigences de certification.
- 3- Attestation de conformité : Cette étape implique l'émission d'un certificat ou d'une attestation pour indiquer que le système est conforme aux normes ou aux critères spécifiques.
- 4- Surveillance continue : Cette étape implique la réalisation d'audits périodiques pour s'assurer le respect des exigences de certification

Le système de certification peut inclure une amélioration de la qualité des produits et services, une augmentation de la confiance des clients et des parties prenantes, une meilleure conformité aux normes et réglementations, ainsi qu'une reconnaissance professionnelle et une amélioration des perspectives de carrière pour les personnes certifiées. Cependant, il est important de noter que les systèmes de certification doivent être gérés de manière impartiale et afin considérés comme crédibles et efficaces.

3. Sélectionner l'organisme de certification :

Il est important de sélectionner l'organisme approprié, il est recommandé de choisir un organisme de certification accrédité.

Il ne s'agit plus ici de s'assurer uniquement de la bonne application d'une norme et de ce que l'organisme examiné dispose d'un organisme adéquat, mais de vérifier en plus que l'organisme dispose des compétences techniques dans un domaine donné. L'obtention d'une accréditation passe l'application d'un processus bien défini qui comprend quatre phases :

analyse de la demande, évaluation décision et accréditation proprement dite. Elle renforce la crédibilité des organismes certificateur et par conséquent qu'ils délivrent, ce qui permet aux entreprises titulaire d'accéder plus facilement aux marchés internationaux.

4. Maintenir la certification :

C'est de maintenir la conformité avec les exigences de certification pour continuer à bénéficier des avantages de la certification. La certification doit :

- Planifier des audits internes réguliers,
- Mettre en œuvre des actions correctives,
- Former et sensibiliser le personnel sur exigence de la norme
- Réaliser des revues de direction
- Suivre les changements de la norme

Le processus de certification peut varier en fonction du type de certification, des exigences spécifiques et de l'organisme de certification choisi. Il est recommandé de travailler en étroite collaboration avec l'organisme de certification tout au long du processus pour garantir que toutes les exigences sont satisfaites.

Conclusion du chapitre

La normalisation est un outil d'amélioration des niveaux de qualités, de sécurité, de fiabilité et d'efficacité, mais pour qu'elle puisse concrétiser sa finalité, les lois et règlements adoptés, les référentiels doivent s'adapter à l'évolution des changements économiques, sociaux et culturels....

C'est pour cette raison que les normes sont périodiquement revisitées, ce besoin de revue et d'actualisation est nécessaire pour piloter et d'améliorer les performances de l'entreprise.

Les normes constituent les référentiels de base pour tout système de certification, cette dernière est une reconnaissance pour l'entreprise dans la l'établissement d'un système management de la qualité, elle est le point de départ pour l'accomplissement de l'amélioration continue, et ne doit être en aucun cas une fin en soi, ce qui laisse à dire, qu'il ne sert à rien de fixer un objectif de certification si l'efficacité et l'efficience ne sont pas garanties par le système mis en place, en particulier l'adhésion et l'implication personnel.

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.

Chapitre 3 :

Les contraintes économiques de la certification des entreprises

Préambule

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 FACEGO (ENMTP), ensuite dans la deuxième section nous allons expliquer la méthodologie de recherche qu'on a adopté afin de collecter les données, enfin la troisième section sera consacrée pour l'analyse des résultats obtenues.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans le but de mieux connaître l'entreprise qui fait l'objet de mon étude, cette section s'attèle à développer respectivement les points suivants : son identité, ses domaines d'activité et spécificités, la description de son activité et de ses structures organiques.

1.1. Identité de l'entreprise

FAGECO est une filiale du groupe ENMTP Créé le 14 Avril 2011, elle-même créée en 1973 sous la tutelle de l'entreprise SN METAL et qui fut intégrée en 1983 à l'entreprise Nationale des Matériels de Travaux publics (ENMTP).

L'ENMTP possède un Capital social est de 976 000 000 DA détenu à 100% par l'état et géré pour compte par le Groupe AGM Spa « Algerian Group of Méchanics » relevant du Ministère de l'Industrie et de Mines.

ACTIVITE PRINCIPALE

FAGECO, est spécialisée dans la fabrication de grues de bâtiment, elle possède des capacités de production et une expérience de plus de 40 ans dans la conception, la fabrication et le développement des matériels et accessoires de levage, destinés aux clients du secteur du bâtiment et des travaux publics.



FAGECO est située à la Zone Industrielle de la wilaya de Bejaia.

Elle est à :

- ❖ 04 KM du Port de Bejaïa,
- ❖ 04 Km de l'aéroport de Bejaïa,
- ❖ 500 M de la RN 12
- ❖ 03 KM du chef-lieu de la Wilaya.

Effectif actuel est de 162 dont :

- ❖ Cadre Dirigeant : 01
- ❖ Cadres supérieurs : 09
- ❖ Cadres : 21
- ❖ Maitrises : 40
- ❖ Exécution : 92

FAGECO occupe une superficie de 78 440 m² dont 32 880 m² couvertes.

1.2. FAGECO met à la disposition de ses clients

- Des compétences pluridisciplinaires constituées d'un staff dirigeants, d'équipes d'ingénieurs et de professionnels hautement qualifiés sur une série de technologie clés du secteur mécanique, électrotechnique, etc.
- Un potentiel industriel et des moyens de production très variés, utilisant divers procédés de transformation de la matière lui permettant, outre la réalisation des produits standards, de fournir des prestations de service importantes dans plusieurs domaines d'activité.

1.2.1. Nos Clients :

- **SOGEPORT de Bejaia** : entreprise portuaire de Bejaia EPB et d'Oran EPO
- **MDN** : Ministère De La Défense Nationale.
- **MICL** : Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales.
- **COSIDER** Groupe.
- **Air Algérie et autres compagnie aériennes.**
- **BATIMETAL REALISATION SPA.**
- **SERO EST BATNA** : société d'études & de réalisation d'ouvrages d'art de l'est EPE/SPA.
- **HYDRO-TRAITEMENT** : études, réalisation et mise en service et l'exploitation des stations de traitement des eaux.

SOTRABE : Société de Travaux Routiers Oum El Bouaghi.

- **SOFAME** : entreprise de fabrication mécanique filiale **ENMTP.**
- **SOFARE** : entreprise de fabrication du matériel de terrassement filiale **ENMTP.**
- **SOMABE** : entreprise de fabrication du matériel à béton filiale **ENMTP.**
- **NAFTAL.**
- **EPLA Entreprise de Préfabrication Légère & d'Aluminium, Spa.**

Nos produits ne sont conçus qu'avec des composants de qualité de renommée mondiale et sont garantis contre tout vice de fabrication. Nos principaux fournisseurs sont :

- **Motoréducteurs : LEROY SOMER France.**
- **Réducteurs : HUCHEZ France.**
- **Moteurs à essence : INTAGRA Serbie.**
- **Couronnes : ROLLIX France, LA LEONESSA Italie, INTAGRA Serbie, ROTEISA Espagne.**
- **Composants hydrauliques : HYDROKIT France.**

- **Armoires électriques : SAYA ELECTRONIC Algérie, EDIEL EL ACHOUR Algérie.**
- **Collecteurs et sécurités fin de course : J. EISENBARTH Allemagne, TE. RAVASI Italie.**
- **Câbles aciers et élingues : CBR FREMICOUR France.**
- **Pneumatiques : SONAMIA France, INTERGOMMA Italie, WICKE France, BLICKLE RADER UND ROLLEN Allemagne, RUDIFLEX Italie.**

1.3. Domaine d'application :

1.3.1. Contexte

Aujourd'hui plus que jamais, les démarches qualité apparaissent comme des outils de gestion et de management efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence, et aux exigences réglementaires de plus en plus pressantes.

Afin de garantir à ses clients des produits à la hauteur de leurs attentes, assurer la pérennisation de l'activité et également l'amélioration des résultats, EPE/SPA/FAGECO s'est engagée à travers son système d'élever son niveau de performance.

L'initiative entreprise par FAGECO permet de créer un équilibre entre la volonté de satisfaire les parties intéressées, de maîtriser les risques et d'intégrer au mieux les enjeux internes et externes.

1.3.2. Enjeux internes et externes pertinents :

Les enjeux principaux internes et externes définis dans notre SMQ sont les suivants :

- La satisfaction de nos clients et de toutes les parties intéressées ;
- La protection de l'image de marque de notre entreprise ;
- L'amélioration de la gamme de produit ;
- La pérennité et l'amélioration de notre SMQ.

1.3.3. Produits et services :

FAGECO est spécialisée dans la conception et la fabrication d'appareils de levage, de manutention et de matériel de travaux publics.

Principaux produits fabriqués :

- GMR 20-10
- GMR 18-05
- GMR 14-04 version thermique
- GMR 14-04 version électrique

Grues à montage rapide



- Bennes à bétons
- Monte charge industriel,
- Potence de levage
- Fourches lève palettes
- Coffrages métalliques
- Silos de conditionnement.

Accessoires de levage et matériels de conditionnement.



- Passerelles portuaires
- Paserelles aeroportuaires
- Remorques à bagages
- Trémies de chargement
- Nacelles.

Matériels portuaires et aeroportuaires.



- Rétro-chargeurs
- Epanduses à liant

Matériels de terrassement et équipements pour enduits superficiels.



1.3.4. Exclusions :

FAGECO applique toutes les exigences de la Norme ISO 9001 : 2015 à l'ensemble des produits et prestations fournis indiqués au § 5.3 à savoir la conception, la fabrication et la vente de grues bâtiments, de retro-chargeurs, des épanduses à liant, des bennes à béton et autres prestations ; **à l'exception de l'exigence 8.5.1.f relative à la validation de l'aptitude du processus de production et de prestation service à obtenir les résultats prévus.**

L'exclusion de cette exigence se justifie du fait que tous nos produits sont vérifiés à posteriori, et donc non soumis à cette exigence.

1.3.5. Parties intéressées pertinentes :

Tableau 2: Les parties intéressées pertinentes

	<i>Parties intéressées Pertinentes</i>	<i>Besoins et attentes</i>
Interne	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employés</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Climat social favorable</i> – <i>Environnement de travail agréable et évolutif</i> – <i>Rémunération et intéressements</i> – <i>Reconnaissance au travail</i> – <i>Droits sociaux</i> – <i>Equité</i> – <i>Formation</i> – <i>Développement et évolution de carrière</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actionnaires</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Rentabilité et pérennité</i> – <i>Performance</i> – <i>Relation de confiance</i> – <i>Bonne gouvernance</i>
Externe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clients</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Respect des exigences</i> – <i>Disponibilité du produit de qualité</i> – <i>Etre à l'écoute</i> – <i>Pratiques éthiques et confiance</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prestataires externes (fournisseurs/ sous-traitants)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Loyauté et équité</i> – <i>Respect de la confidentialité et des données</i> – <i>Pérennité de la relation</i> – <i>Acquittement des paiements dans les délais</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autorités locales, Administration publics (CNAS, Impôts,)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Respect des exigences</i> – <i>Etre à l'écoute</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Etablissements financiers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Bonne gouvernance</i> – <i>Performance</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Société civile/Riverains/Associations</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Support au développement local</i> – <i>Respect de la réglementation</i> – <i>Soutien</i> – <i>Dons</i>

1.3.6. Système de management de la qualité et ses processus de FAGECO :

Conformément aux exigences de la norme ISO 9001 / 2015 et en vue de renforcer la confiance dans la capacité de ses processus à répondre aux exigences des parties intéressées, FAGECO a adopté une approche processus et a déterminé les processus suivants :

- Un processus de management
- Cinq processus de réalisation des activités opérationnelles
- Trois processus support

Elle en a décidé sur l'externalisation de l'activité " traitement thermique des axes et douilles rentrant dans la gamme de fabrication du retro chargeur".

La maîtrise de ce processus est assurée par le processus technique conformément au mode opératoire MO 03.01.

Tableau 3: Les processus déterminés sont résumés dans le tableau ci-après.

Processus	Disposition du système	Documents de références
Processus de pilotage et de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> - Management - Maîtrise des Non-conformités et actions correctives et d'amélioration - Audits internes - Identification des exigences légales et réglementaires et autres exigences - Identification et évaluation des risques - Communication interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - FD 01 - PR.14 - PR.13 - Liste des exigences légales et réglementaires - Matrice des risques - Plan de communication
Processus de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial - Technique - Achats - Planning - Fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> - FD 02 - FD 03 - FD 04- PR 04 - FD 05 - FD 06
Processus support	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines - Maintenance des équipements - Finance et Comptabilité - Maîtrise des documents et la gestion des enregistrements 	<ul style="list-style-type: none"> - FD 10- PR 10 - FD 09 - FD 08 - PR 12

1.4. Rôle, Responsabilité et Autorité :

Les responsabilités et autorités du personnel de l'entreprise sont formalisées à travers :

- L'organigramme de l'entreprise
- Les fiches de poste ;
- La fonction qualité (représentée selon schéma ci-après) ;

- Les missions des différents porteurs (RMQ, CPQ) sont décrites dans les décisions y afférentes.

Tableau 4: Les responsabilités et autorités du personnel

Responsabilités	Description
Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> - Développe et recommande un plan stratégique afin d’assurer la croissance, la pertinence et la pérennité de FAGECO. - Assure la mise en œuvre et le contrôle du plan stratégique ; - Révise le plan stratégique périodiquement à la lueur des changements dans l’environnement interne et externe, - Établit la politique qualité, et veille à l’efficacité de sa mise en œuvre, - Réalise les revues de direction planifiées dans le cadre du système de management de la qualité.
Commission d’hygiène et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Les missions de la commission paritaire d’hygiène et sécurité au travail sont définies par le règlement intérieur, la réglementation et la législation en vigueur.
Responsable de management Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Assure que les processus du SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus - Assure que la sensibilisation aux exigences des clients et des parties intéressées est effective - Rend compte à la direction générale du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d’amélioration - Collecte les données pour le suivi des indicateurs qualité. - Gère le système documentaire - Assure le suivi des audits internes.
Pilotes de processus	<ul style="list-style-type: none"> - S’assure de la performance du processus - Identifie les besoins, - Examine les non conformités et met en œuvre les actions correctives et d’amélioration. - Surveille et analyse le fonctionnement du processus. - Effectue des revues de processus trimestriellement
Auditeurs Internes	<p>Désignés par le RMQ pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des audits selon le programme annuel des audits - S’assurer que le Système Management Qualité est conforme aux exigences des référentiels en vigueur - Vérifier que le Système Management Qualité est mis en œuvre et entretenu avec efficacité.

1.5. Planification et objectif qualité :

Les axes stratégiques de la politique qualité se déclinent en objectifs et cibles, associés directement à un processus particulier ou bien transversaux entre plusieurs processus.

Les objectifs sont déterminés à l'issue d'une revue de direction, pour répondre à des exigences d'amélioration et/ou de maîtrise des risques identifiés par l'entreprise.

En outre, dans une démarche cohérente d'amélioration, sont notamment pris en compte pour déterminer les objectifs qualité :

- Les exigences légales, réglementaires et normatives,
- Les besoins et attentes des PIP,
- Les résultats des évaluations des actions et enquêtes de satisfaction,
- Les retours d'information sur l'efficacité du système de management
- Les risques et opportunités.

1.6. Evaluation des performance et amélioration :

Tableau 5: évaluation, performance et amélioration du SMQ

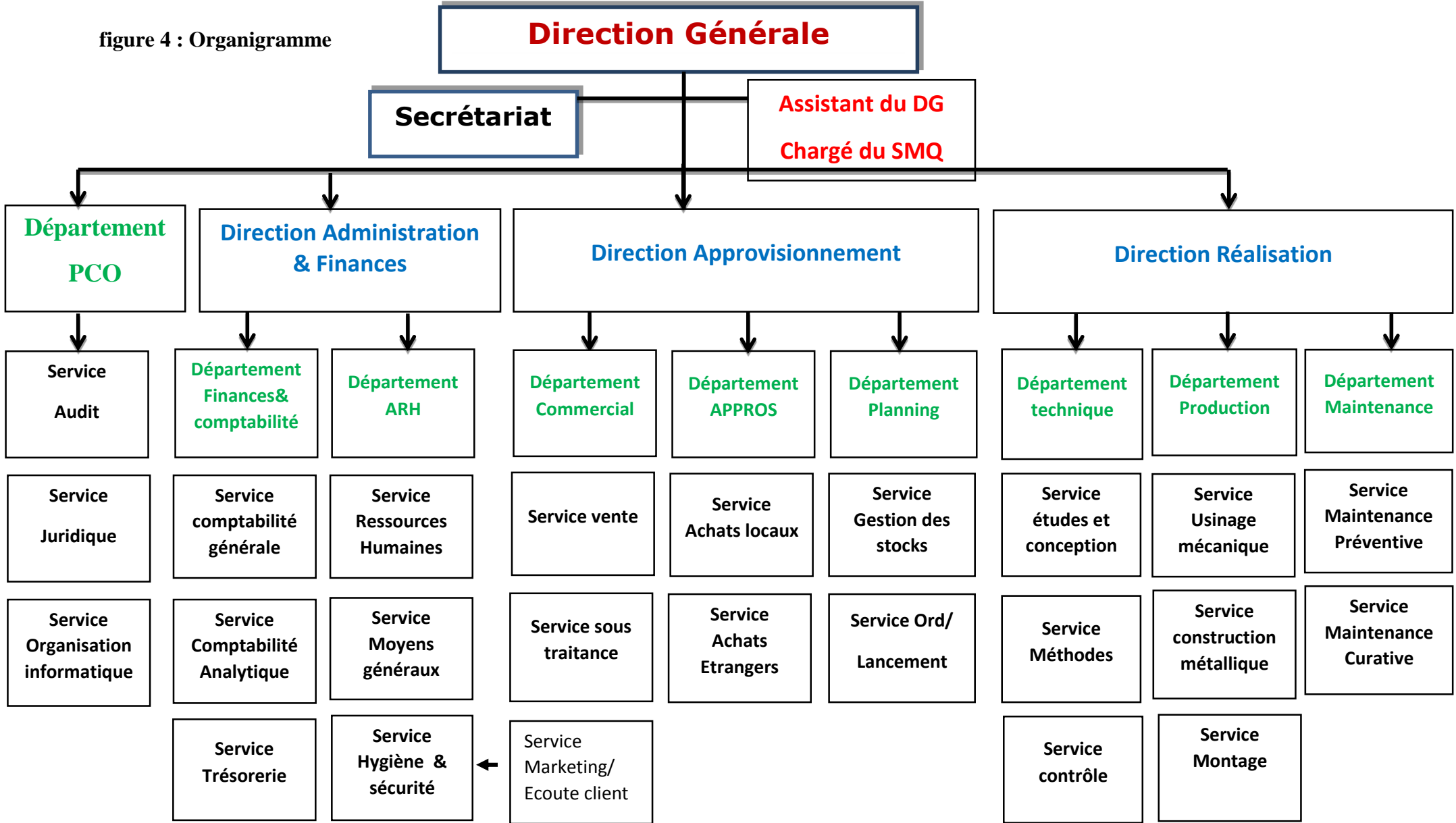
Outils	Objectifs et organisations
Revue de direction	<p>Organisée une fois par an par le Directeur Général en présence de l'encadrement structure.</p> <p>Les points abordés sont ceux définis par la norme ISO 9001/2015.</p> <p>Cette revue donne lieu à un plan d'actions et systématiquement à un procès-verbal.</p> <p>La revue de direction constitue le cadre de changement et de modifications des orientations de la direction, elle permet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation de l'efficacité du SMQ établi, par l'examen du bilan relatif au fonctionnement du système. - La mise à jour de l'analyse des risques et l'identification du contexte - Déclinaison et planification des objectifs et plans d'action, - Définition de nouvelles actions d'amélioration et les moyens nécessaires
Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> - Les modalités de planification, de réalisation et de suivi des audits sont précisées dans la procédure PR 13 – Audit interne.
Evaluation de la satisfaction client	<ul style="list-style-type: none"> - Une fois par an, le responsable du département commercial réalise une enquête de satisfaction, en ciblant les principaux clients de l'entreprise et effectue une analyse des résultats de l'enquête qu'il expose au niveau de la réunion de la RD pour la mise en place d'un plan d'actions adéquat. - Les réclamations clients sont traitées selon les dispositions définies au niveau du processus commercial (voir FD 02).
NC et AC/AM	<ul style="list-style-type: none"> - Suivant la procédure amélioration PR 14, chaque pilote de processus a pour mission de déclencher des AC/AM pour améliorer les résultats de son processus.
Indicateurs de suivi des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Définis par la direction à travers une matrice de déploiement des objectifs. - Ils sont examinés à fréquence régulière.
Revue de processus	<p>La surveillance des processus est assurée par la tenue de revues de processus à chaque fin de semestre permettant, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des tableaux de bord qualité et des bilans de performance des processus ; - L'analyse du bilan des non-conformités, dysfonctionnements et réclamations enregistrées depuis la dernière revue ; - Le suivi des actions d'amélioration et/ou correctives décidées précédemment ; - L'identification du besoin en ressources ; - L'identification des besoins d'évolution de la documentation du SMQ ; - L'analyse des risques, les opportunités d'amélioration ou d'augmentation de la satisfaction des parties intéressées - L'ouverture d'actions complémentaires
Réunion CPQ	<p>Elle est réalisée mensuellement, par la direction générale en présence des pilotes de processus. Elle a pour objectifs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informer sur les objectifs et résultats en cours et sur les missions à mener - Échanger sur les retours d'informations (partenaires, problèmes rencontrés, ...) - Point qualité (événements marquants, détection d'opportunités d'amélioration, etc.)

L'organigramme de l'entreprise

Chapitre 3 : Les contraintes économiques de la certification des entreprises

Afin d'assurer une certaine efficacité et une parfaite liaison entre les différents services et structures, l'entreprise ENMTP a su mettre au point un organigramme, qui définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre ses divers services que nous présentons ci-dessous.

figure 4 : Organigramme



Section 02 Méthodologique de recherche

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît, donc, essentiel de lui consacrer ce deuxième élément de la première section de notre chapitre empirique. En effet, le but de ce point est d'exposer et de justifier la démarche méthodologique utilisée pour atteindre notre objectif de recherche.

2-1- Présentation de la recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein de ENMTP (FAGECO) avec une fréquence de visite de deux fois par semaine au sein de laquelle nous avons effectués des entretiens aux responsables de service management de la qualité.

Notre recherche s'appuie à la fois sur une méthode qualitative qui sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche sera de qualifier et de montrer les résultats obtenus.

2-1-1 L'analyse documentaire

Les sources documentaires que nous avons utilisées dans le cadre de l'étude primaire sont :

- L'organigramme générale de l'entreprise ;
- Un document portant sur les exigences du système management Iso 9001 version 2015 ;
- Le site web de l'entreprise (historique, domaines d'activité, gamme de produits...etc. ;
- Quelques mémoires et rapport de stage élaborés sur l'entreprise et disponibles au sein du service formation.

2-1-2 Les entretiens semi directifs

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion, il peut être vu comme :

- Une conversation avec un objectif ;
- Un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche ;

Les données collectées nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle, mais aussi sur la réalité qui fait l'objet du discours et qu'on aimerait expliquer.

Les entretiens que nous avons réalisés auprès des responsables cités plus haut étaient différents en terme d'objectivité et de pertinence de l'information et ce pour plusieurs raisons :

- L'entretien avec le responsable du management qualité a constitué une étape clé dans le cadre de notre recherche, vu que le responsable en question est directement impliqué dans la mise en place de la norme Iso 9001/2015 et son appropriation par le personnel ;
- L'entretien avec le responsable du management qualité à portée beaucoup plus sur exigences de la norme, les contraintes liées aux coûts de processus de certification, la situation financière environnemental.

À noter enfin que ces entretiens se sont déroulés après avoir présenté notre thème et notre problématique à la direction qui a pris énormément de temps afin de nous fournir une réponse positive.

Section 03 : les contraintes de la certification des entreprises

3-1 Regard de la certification des entreprises en Algérie

Après l'indépendance 1962, et durant toute le période de la planification, le secteur public industriel est composé d'un ensemble d'entreprises dont la propriété juridique est l'État. Les décisions économiques, d'investissement, de financement, de commercialisation, de production et de nomination des dirigeants, reviennent exclusivement à l'État.

Ainsi, la mise à niveau de la qualité exige de la part des entreprises de s'aligner sur les normes internationales qui s'avèrent indispensables pour améliorer leur qualité. À ce stade, « le gouvernement a mis en place un programme pour le développement du système National de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (norme ISO 9001) »

3-1-1- La restructuration financière des entreprises

Les causes de la déstructuration financière des EPE se déclinent en trois principaux points : une rentabilité financière négative, une aggravation de l'endettement à terme et une dégradation de l'équilibre financier

- ✓ Les EPE (entreprise publiques économiques) sont confrontées à un endettement excessif, souvent cause par des investissements mal évalués, une expansion rapide ou des politiques de crédit imprudentes.
- ✓ L'accumulation de dettes entraîne des problèmes, des difficultés de remboursement et une pression financière constante ce qui affaiblit la structure financière de l'entreprise.
- ✓ Certains EPE confrontent des difficultés à un déséquilibre structurel entre leur actif et passifs, de plus une structure de coûts déséquilibrée avec des charges fixes élevées et une rentabilité insuffisante, conduisant à une déstructuration financière.

Avec l'ouverture économique de notre pays, les entreprises algériennes se sont retrouvées sans ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Par voie de conséquence, la mise à niveau s'est imposée pour assurer la suivre et la pérennité des entreprises algérienne face à la concurrence mondiale dont les effets commençant à se faire sentir. Cette même mise à niveau permettre aussi à ces entreprises de se développer davantage dans cette nouvelle éthique géopolitique.

3-1-2 Les enjeux de la certification au sein de l'entreprises algérienne

La certification est au centre d'enjeux majeurs : commerciales économique et humains.

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés. En effet dans un essaie d'identifier les obstacles qui entravent la mise en place de la démarche qualité au sein des entreprises algériennes, et par conséquent portent préjudice à la réussite du le processus de certification.

Le problème de l'identification des obstacles rencontrés par les entreprises pour mettre en œuvre le management de la qualité. Neuf contraintes ont été dégagées à cet effet

- L'obstacles lié à l'absence de cadres formés dans le domaine de qualité ;
- L'obstacles lié au manque d'informations se rapportant au management de la qualité,
- L'obstacles lié aux difficultés d'application de la norme ISO 9000 ;

- L'obstacle lié au manque d'intérêts de la part des travailleurs ;
- L'obstacle lié aux difficultés financières des entreprises (le coût de la certification) ;
- L'obstacle lié aux équipements de mesure et de calibration ;
- L'obstacle lié au mode d'organisation qui ne s'y prête pas
- L'obstacle lié au manque d'intérêt affiché par les responsables des entreprises à l'égard des questions qualité.

Au-delà de tous ces obstacles, ajoutent une autre contrainte d'ordre culturelle. En effet, la non acceptation de changement et le refus de la modification des habitudes et des pratiques au sein de l'entreprise constitue une sorte de barrière, et pose réellement un problème qui peut freiner la réussite de la démarche qualité est fréquemment associée à un modèle de changement organisationnel, dont la mise en œuvre repose largement sur la capacité de l'organisation de s'adapter ces principes.

Les enjeux économiques imposent plus que jamais une prise de conscience rapide de notre part sur la nécessité de s'adapter à ces nouvelles règles commerciales et à rechercher une plus grande satisfaction de la clientèle et l'introduction d'une nouvelle règle relationnelle entre les clients et les fournisseurs basées sur la confiance.

3-1-3 Les principales contraintes économiques des entreprises Algériennes :

L'analyse des principales contraintes auxquelles les entreprises algériennes pourraient être confrontées lorsqu'elles cherchent à obtenir une certification. Nous examinerons ces contraintes économiques et leurs implications sur le processus de certification des entreprises.

3-1-3-1 Coût financiers :

La mise en conformité aux normes et exigences de certification entraîné des coûts financiers importants pour les entreprises, ces coûts peuvent être élevés en raison des investissements nécessaires pour moderniser les équipements, améliorer les infrastructures et mettre en place des systèmes de gestion conformes aux normes internationales. Le processus de certification implique souvent des coûts significatifs, tels que les frais de demande, les frais d'audit, les frais de formation et les coûts liés à la mise en conformité avec les normes requises. Ces coûts peuvent être prohibitifs pour certaines entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises PME qui disposent de ressources financières limitées, ce qui constitue une contrainte majeure.

3-1-3-2 Disponibilité des compétences techniques :

La certification exige souvent un niveau élevé de compétences techniques et de connaissances spécialisées. En Algérie, le manque de main-œuvre qualifiée dans certains domaines, la formation et le renforcement des compétences des employés sont essentiels pour répondre aux exigences, mais cela représente une dépense supplémentaire pour les entreprises et nécessite un engagement en termes de temps et ressources.

3-1-3-3- Cadre réglementaire et administratif :

Le cadre réglementaire et administratif en Algérie, présente des complexités et des lourdes bureaucraties, ce qui entrave le processus de certification des entreprises, les démarches administratives pour obtenir les autorisations nécessaires, les procédures de contrôle et l'audit, ainsi que les délais de traitement des dossiers constituant des contraintes économiques importantes, la simplification et l'efficacité des procédures administratives liées à la certification sont donc des enjeux clés pour encourager les entreprises à s'engager dans cette démarche.

En Algérie, le système administratif est complexe et bureaucratique ce qui rend les processus de création, d'exploitation et de gestion d'une entreprise plus lents et plus compliqués.

Les entreprises se conforment à un ensemble de lois et de réglementations spécifiques dans divers domaines tels que la fiscalité, le travail, la sécurité, et l'environnement, ces réglementations sont strictes et nécessitent des investissements importants pour se conformer aux normes requises. Les changements soudains dans les politiques économiques ou les règles fiscales affectent les plans d'investissements et de croissance des entreprises.

L'état joue un rôle important dans l'économie et exerce un contrôle direct ou indirect (contrôle étatique) sur certaines industries, cela se traduit par des restrictions, des autorisations spéciales ou des monopoles dans certains secteurs, limitant ainsi la concurrence et l'innovation.

La corruption et les pratiques informelles, créent des contraintes pour l'entreprise (des pots-de-vin, des paiements informels) et d'autres formes de corruption peuvent être nécessaires pour faciliter certains processus administratifs ou obtenir des autorisations, ce qui augmente les coûts et nuit à la transparence et à l'équité des affaires.

3-1-3-4- Accès aux marchés nationaux et internationaux :

La certification est un moyen pour les entreprises de se positionner sur les marchés nationaux et internationaux en démontrant leur conformité aux normes et exigences de qualité. Cependant, l'accès à ces marchés peut être soumis à des barrières tarifaires ou non tarifaires, telles que des droits de douane, des quotas ou des procédures d'importation complexes. Ces contraintes limitent la capacité des entreprises certifiées, à bénéficier des avantages économiques liées à la certification en restreignant leur accès à des nouveaux marchés.

3-1-3-5- Complexité des normes et exigences :

Les normes de certification peuvent être complexes et exiger des entreprises qu'elles mettent en place des systèmes de gestion sophistiqués. Comprendre et interpréter les exigences des normes peut être difficile, en particulier pour les entreprises qui n'ont pas les ressources nécessaires en termes de compétences techniques et de personnel qualité.

-Manque de sensibilisation et de formation : certaines entreprises algériennes peuvent ne pas être pleinement conscientes des avantages et de l'importance de certification, la manque de sensibilisation et de compréhension des normes de certification peut entraîner une réticence à entreprendre le processus, limiter les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et maintenir les systèmes de gestion requis.

La certification des entreprises en Algérie peut représenter une contraintes économique important pour les entreprises, en particulier pour les petites et moyenne entreprises (PME). En effet le processus de certification implique des couts élevés, notamment pour les frais de certification, les audits, et les inspections régulières pour maintenir la certification. De plus, certaines certifications nécessitent des investissements supplémentaires pour améliorer les équipements et les infrastructures de l'entreprise afin de répondre aux exigences de certification.

3-2 : Regard de la certification des entreprises en Guinée-Bissau

3-2-1. Etat des lieux de la normalisation de la qualité en Guinée-Bissau

État d'Afrique de l'Ouest baigné à l'ouest par l'océan Atlantique, la Guinée-Bissau est limitée au sud et à l'est par la Guinée, et au nord par le Sénégal.



La Guinée Bissau couvre une superficie de 36,125km, dont 39% à vocation agricole. Sa population est estimée à environ 1,6 millions habitants et son taux de croissance démographique est de 2,54% par an.

La Guinée-Bissau est un pays post-conflit de l'Afrique de l'ouest qui, depuis plus d'une décennie a connu des crises politico-militaires qui ont fragilisé les institutions étatiques et entravé le développement économique et social du pays.

La Guinée Bissau dispose des institutions chargées de l'élaboration et du contrôle des normes de qualité.

3-2-1-1. L'institution chargée de l'élaboration des normes

L'élaboration des normes et la promotion de la qualité relève de la compétence de la Direction de la Normalisation et de la promotion de la qualité (DSNPQ) rattachée à la direction générale de l'industrie. Elle a été créée en 2003 et comporte deux divisions, à savoir la division des normes, promotion de la qualité et documentation, et la division de l'accréditation et de certification.

La DSNPQ est responsable de la coordination et de la préparation des propositions de politique et des programmes de développement des activités de normalisation et de promotion de la certification. Elle est notamment chargée de :

- Veiller à ce que les bureaux techniques suivent régulièrement les politiques de normalisation, d'accréditation/certification et la promotion de la qualité ;
- Préparer le programme annuel des projets visant à normaliser le secteur pour les comités techniques de normalisation ;
- Coordonner et renforcer les relations entre les analyses en laboratoire et les essais, les utilisateurs et les comités techniques, sous-comités techniques et groupes de travail ;
- Programmer des actions-conseil et aider les entreprises à parier sur la qualité ;
- Suivre l'évolution et participer aux activités de normalisation, d'accréditation d'assurance /qualité et de promotion, en liaison avec les organes sous régional, régional et international compétents dans ces domaines ;
- Préparer des procédures d'accréditation des laboratoires, de vérification de la qualité, de certification de produits ainsi que les recommandations internationales ;
- Recueillir les informations nécessaires concernant le montant ou la redevance pour le droit d'utiliser la marque de certification des produits et services ou les certificats de système qualité (ISO 9001) ;
- Gérer le portefeuille des « partenaires » de la structure (laboratoires, auditeurs, consultants, accréditation et de certification des organismes) ;

La direction a déjà créé trois comités techniques sectoriels de normalisation dans les secteurs de l'agroalimentaire, du bâtiment et travaux publics (BTP) et du tourisme et de l'hôtellerie.

Mais les activités de la Direction de la Normalisation et de Promotion de la Qualité sont limitées pour des raisons techniques et financières.

La Guinée-Bissau faisant partie des organisations sous régionales, les normes appliquées sont d'origine communautaire généralement inspirées des normes internationales.

3-2-1-2 Renforcement des capacités et de la base industrielle

Les entreprises de l'Afrique de l'ouest, en plus des difficultés liées aux infrastructures, à l'environnement des affaires et aux autres facteurs exogènes de production, souffrent de

contraintes internes qui ont pour noms, la mal gouvernance, les insuffisances managériales, la faible qualité de la main d'œuvre (faible formation et qualification des ressources humaines disponibles) et les mauvaises attitudes des travailleurs qui induisent la sous-utilisation des capacités productives existantes.

La couverture limitée et l'obsolescence des infrastructures de base en Guinée-Bissau entraînent des surcoûts considérables, voire l'isolement saisonnier de certaines zones du territoire national. Par ailleurs, l'absence de dispositifs opérationnels de contrôle de la qualité freine l'expansion du commerce extérieur, et compromet la protection de la santé publique et de l'environnement. Ces contraintes pèsent sur l'environnement des affaires, et sont aggravées par la lourdeur des procédures bureaucratiques.

Encore peu développé, le secteur financier n'arrive pas à mobiliser suffisamment de ressources à long terme afin de satisfaire les besoins de financement des opérateurs économiques, ce qui pose encore un obstacle majeur à l'expansion et diversification de l'économie bissau-guinéenne.

Électricité et eau

L'absence d'électricité est décrite comme le problème économique principal du pays. Moins d'un cinquième de la population y a accès. Le réseau ne fonctionne que de manière intermittente, et la plupart des zones rurales ne disposent pas d'électricité du tout. Le manque d'électricité limite complètement tout développement manufacturier, à l'exception de la transformation des noix de cajou qui utilise une électricité obtenue en brûlant les coques de noix, comme le fait la SICAJU.

L'entreprise publique nationale est EAGB (Electricidade e Águas da Guiné-Bissau), qui souffre de contraintes financières majeures, notamment du fait des difficultés à faire payer les factures aux usagers, souffre également de contraintes techniques tout aussi majeures, comme notamment le manque de pièces détachées et de personnel qualifié. Le Gouvernement a annoncé son intention de fournir un niveau de services minimum dans la capitale ; de revoir la grille tarifaire de EAGD, qui ne distingue pas les particuliers des entreprises, ou la haute tension de la basse tension ; et d'améliorer le recouvrement des factures de manière à réduire les difficultés financières. À l'heure actuelle, l'électricité est générée à partir de turbines fonctionnant au gasoil importé, avec une capacité installée de 8,5MW.

Secteur manufacturier

Selon le récent Guide de l'investisseur publié par la Chambre de commerce (CCIAS), l'activité manufacturière se limite à quelques activités agroalimentaires ou de transformation du bois. Actuellement, avec seulement quelques heures d'approvisionnement en électricité par jour, la Guinée-Bissau n'est pas encore un lieu approprié pour la production manufacturière. L'unique exception réside dans le développement remarquable de l'industrie de transformation des noix de cajou SICAJU, utilisant de l'énergie produite à base de coques d'anacardes recyclées.

Services de transports maritimes et portuaires

La Guinée-Bissau ne possède pas de flotte de transport international battant pavillon national.

Toutes les études disponibles décrivent l'infrastructure portuaire de la Guinée-Bissau comme extrêmement dégradée, ce qui constitue un élément d'étranglement pour le commerce international et pour l'investissement direct étranger. Ces études ont décrit le lien entre les coûts élevés et la mauvaise qualité des services portuaires d'une part, et les graves problèmes d'infrastructure et de réglementation d'autre part. Les autorités sont conscientes que la mise en œuvre des recommandations contenues dans ces études, résumées ci-dessous, est cruciale pour la reprise et la croissance de l'économie de la Guinée-Bissau.

Un exemple d'une entreprise Portuaire de pays

Le port est géré par une entreprise étatique, l'APGB (l'Administração dos Porto da Guinée-Bissau, (Administration des ports de Guinée-Bissau), sous la tutelle du Secrétariat d'État aux transports et aux communications. L'APGB dispose de l'autonomie juridique, administrative et financière avec un site internet mis à jour relativement régulièrement.

L'APGB fut créée en 1999 après que le Gouvernement eut dénoncé unilatéralement le contrat de concession du port avec le groupe portugais Tertir en décembre 1999. Tous les aspects financiers de cette reprise de Tertir n'auraient pas encore été résolus, et un contentieux se montant à 5 milliards de dollars constituerait un obstacle à l'octroi de concessions ou de partenariat public-privé. Le peu d'équipement de manutention de marchandises que le port possédait était hors service, le régime de travail portuaire est antique et n'encourage pas à une

meilleure productivité (le docker gagne le même montant par jour indépendamment de sa productivité).

La situation de la gestion (étatique) de l'espace portuaire destiné aux marchandises (terre-pleins et magasins) est décrite comme chaotique. La surface disponible correspond à 5 000 conteneurs, alors qu'il en arrive 12 500 annuellement, et que le besoin actuel en termes de stockage serait de 30 000 conteneurs. La surface du terre-plein se trouve en état de dégradation avancée et constitue un danger pour le mouvement des machines et des travailleurs, avec une grande partie de mouvements qui sont non productif.

Autres services financiers

La mise en place d'un secteur financier fournissant l'accès à la finance des activités économiques, y compris opérations d'importation et de production à l'exportation, constitue une précondition du développement économique de la Guinée-Bissau. À l'heure actuelle, la Guinée-Bissau ne possède pas de secteur financier à même de fournir aux agriculteurs les crédits qui leur sont nécessaires pour produire, ou aux industries de transformation le capital nécessaire pour se développer.²⁰

La priorité devrait être donnée à la microfinance, de manière à encourager le développement agricole et piscicole à petite échelle.

Les contraintes liées à l'offre

Un certain nombre de facteurs constituent des contraintes au développement des investissements et de la production en Guinée-Bissau. Le pays présente des déficiences importantes dans le domaine des infrastructures notamment au niveau de l'énergie électrique dont la production est insuffisante par rapport aux besoins ; le secteur routier, le port de Bissau qui ne présente pas les meilleures conditions pour une exploitation moderne de même que les infrastructures aéroportuaires qui sont dans un état de dégradation avancée²¹.

Des efforts ont été enregistrés récemment dans le domaine de l'électricité avec la subvention de 2,2 millions de dollars EU accordée par la Banque mondiale en mai 2011 pour

²⁰ Banque mondial (2010)

²¹ Communiqué banque mondiale 18 mai 2011 : adresse consulté [http:// appablog.wordpress.com](http://appablog.wordpress.com)

renforcer le secteur de l'eau et de l'électricité. Ce financement qui n'est que la première étape vers des investissements plus importants en vue d'une réforme de ces secteurs. Il

Plusieurs pays de la région ont engagé les réformes salutaires pour résoudre ces contraintes par la formation en renforçant son lien direct avec les besoins des différents secteurs des économies et une meilleure valorisation des ressources humaines pour l'industrie, les services publics (administrations publiques, services juridique et judiciaire etc.) et l'amélioration de l'environnement des affaires. Cela encourage les investissements endogènes et les investissements directs étrangers et favoriser l'élargissement de la base productive par création de multiples PME/ PMI dans différents secteurs, notamment l'agro-industrie, les activités de services et de soutien à l'industrie.

3-2-1-3 Principales contraintes du développement industriel de la région

Le développement de l'industrie dans l'espace de la CEDEAO est confronté à de multiples contraintes qui au-delà de l'instabilité sociopolitique de ces dernières années, sont essentiellement :

- L'environnement fiscal, juridique et judiciaire. Il a pour corollaire la corruption, la fraude et l'incertitude politique qui fragilisent les entreprises existantes et rendent les pays peu propices à l'investissement, se traduisant par •étranger ;
- La sous-utilisation des capacités installées, est illustrée par le fait que les deux tiers des industries fonctionnent à moins de 50% de leurs capacités avec des situations exacerbées dans certains pays ;
- La faible compétitivité des capacités industrielles existantes et la similitude des activités manufacturières ;
- L'insuffisance des infrastructures, les coûts excessivement élevés et/ou la mauvaise qualité des facteurs de production (électricité, eau, etc.) et des infrastructures de base (espaces industriels, routes, voies ferrées, TCI, etc.). Les difficultés d'accès de l'industrie de la région aux services énergétiques se sont amplifiées au fil des années avec les crises successives sans que les améliorations promises par les autorités nationales et communautaires ne soient réalisées. Pourtant, il ne saurait y avoir d'investissement et/ou de développement industriels conséquents sans l'accès aux services énergétique de qualité et disponibles à des prix compétitifs ;

- Le difficile accès au financement de l'investissement industriel : malgré les progrès accomplis ces dernières années dans la région en matière de financement du secteur privé (bourses de valeurs mobilières de l'UEMOA, nouveaux établissements financiers, restructuration du secteur financier, etc.), les principaux problèmes en la matière demeurent l'insuffisance des ressources financières à long terme, les exigences de garantie surdimensionnées, la limitation de la gamme d'instruments financiers disponibles et les taux d'intérêt prohibitifs pratiqués ;
- L'insuffisance des informations sur les sources de financement disponibles à travers le monde, particulièrement pour l'investissement privé en Afrique, contribue à exacerber les difficultés d'accès au financement de l'investissement industriel dans la région ;
- L'insuffisance des industries et services de sous-traitance, même dans les quatre pays où a été créée une bourse de sous-traitance dont il faut renforcer les capacités afin de consolider les liens entre les entreprises donneurs d'ordre et les autres entreprises du tissu industriel ;
- Le difficile accès aux technologies performantes (acquisition, maintenance) qui sont des éléments de différenciation et donc de compétitivité. Cette situation est liée essentiellement au manque d'information technologique ;
- La faiblesse des marchés nationaux dont l'intégration est contrariée par les pesanteurs administratives, les tracasseries douanières et policières le long des corridors commerciaux ;
- L'insuffisante circulation de l'information en rapport avec l'insuffisance des infrastructures de base, ne permet pas aux opérateurs économiques de saisir toutes les opportunités disponibles, tant aux plans national et régional, qu'au niveau africain et international.

3-3 Analyse des principales informations obtenues du guide d'entretien (résultats de l'enquête)

Les différents coûts de processus de l'entreprise FAGECO

Les contraintes liées aux différents coûts du processus peuvent varier en fonction de la nature des activités et son secteur d'activité et elle peut avoir un impact significatif sur les entreprises :

L'entreprise FAGECO doit relever le défi de minimiser les coûts de production liées aux matières premières, à la main d'œuvre, à l'énergie, aux équipements, et aux frais généraux.

Les fluctuations des prix des matières premières, entrainer les variations importantes des couts de production, ce que peut rendre difficile la prévision et la planification des coûts.

Les coûts liés à la main-d'œuvre est une des contraintes importantes pour les entreprises, cela inclut les salariés, les avantages sociaux, les coûts de formation

L'entreprise doit faire face aux coûts liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, telles que des normes de sécurité ou exigences en matière de traçabilité des produits

Pour la certification initiale l'entreprise à engager un organisme accompagnateur pour la mise en place du système de management de la qualité avec des actions de formation.

Les coûts engagés sont les couts liés à l'accompagnement et à la certification. Ceux liés à la certification représentent environ 0.13% du CA année 2017.

(Voir étude effectuée en 2017)

A cet égard et en réponse à cette préoccupation, nous vous communiquons ci-après les honoraires payés par FAGECO dans le cadre de la certification ISO 9001/2015

Tableau 6 les montants de la démarche certification de FAGCO

	Montant(DA)	Nombre de jour	Date de paiement	Montan de la certification/CA 2017 (%)
Phase 01 : audit préliminaire	0,00	01 journée	Oct-17	0%
Phase 02 : audit de certification	160 000,00	04 jours	Oct-17	0,05%
Phase 03 :audit de surveillance N°01	100 000,00	2.5	Déc-18	0,03%
Phase 04 :audit de surveillance N°02	100 000,00	2.5	Déct-19	0,03%
02 certificats Iso 9001/2015 03 ans délivrés par : -L'organisme d'accréditation ALGERAC : ALGERIE	40 440,000	-	Oct-17	0,01%
Total	400 440,00	09 jours	Echelonnés sur 03 ans	0,13%

On constate que le montant global représente 0,1% du chiffre d'affaires réalisé en 2017 représente 0,37% de la masse salariale de FAGECO, le paiement se font par année, sur un échéancier de 03 ans.

Malgré, la certification on peut constater que même les autres entreprises qui n'ont pas certifié peut avoir le même montant du coût de production de FAGECO qui est de 0,13%

La situation financière de l'entreprise s'est dégradée surtout avec la crise sanitaire et la réduction de l'investissement de l'état dans le secteur de bâtiment

- La situation financière de l'entreprise FAGECO : Par l'analyse des différents comptes, on remarque directement par les résultats dégagés sont négatifs, et cela nous amène à rechercher les causes.

Dans cet optique, on fait des constatations suivantes :

- La production de l'exercice a diminué du triple en 2020 ; cela est dû du fait que durant cette période il y eu la pandémie COVID qui a engendré le confinement total donc l'arrêt de toutes les activités. De ce fait, on remarque que les ventes ont chuté durant cette même période et la variation des stocks est restée négative malgré qu'elle est insignifiante par rapport à 2019.

La détérioration de la situation financière de FAGECO, le chiffre d'affaires en baisse, la réduction de demande et des investissements dans le secteur de la construction a entraîné une baisse des revenus et une diminution de la rentabilité qui a causé des problèmes de liquidités, notamment pour couvrir les coûts opérationnels et les obligations financières. L'investissement public a été réduit, ce qui a eu un impact direct sur les perspectives d'affaires en particulier sur les contrats gouvernementaux et les projets d'infrastructure.

En 2021, avec la reprise des activités, on remarque l'augmentation de la production de l'exercice. Les ventes de cette période ont augmenté et la variation des stocks est devenue positive cela étant problématique pour l'entreprise du fait qu'elle n'arrive pas à vendre toute sa production (la base de la demande).

- **La situation environnementale**

La situation environnementale de FAGECO est marquée par plusieurs éléments clés. Il convient de noter que malgré les mesures prises, certaines de ses activités peuvent encore avoir un impact sur l'environnement.

Utilisation de certains produits chimiques dans le processus de production entrainer des risques de contamination des sols ou des ressources en eau. Il est essentiel que l'entreprise surveille et gère de manière proactive ces aspects pour réduire au minimum les risques potentiels.

Cette analyse examine les aspects environnementaux dans ses opérations, l'entreprise a pris des mesures significatives pour intégrer la durabilité environnementale dans ses opérations,

s'est engagée à respecter les réglementations en vigueur et pour adopter des pratiques respectueuses de l'environnement. Elle reconnaît l'importance de minimiser l'impact sur les écosystèmes locaux et de contribuer à la préservation des ressources naturelles.

Dans le domaine de la gestion des déchets, FAGECO a mis en place des mesures visant à réduire la quantité des déchets générés par ses activités, des programmes de recyclage et de tri des déchets, favorisant ainsi la réutilisation des matériaux et la réduction des déchets envoyés en décharge, ces efforts contribuent à la réduction de l'empreinte environnementale. FAGECO a également investi dans des technologies et des équipements plus écologiques pour optimiser sa consommation d'énergie et d'eau, ces initiatives visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à minimiser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables.

Pour améliorer davantage la situation environnementale, il est essentiel que l'entreprise continue à suivre sa trajectoire environnementale positive, surveille et gère de manière proactive ces aspects pour réduire au minimum les risques potentiels. FAGECO doit investir dans la recherche et le développement de solutions plus durables, telles que l'utilisation de matériaux biodégradables ou la mise en place de procédés de production plus propres, déjà ce n'est pas une entreprise avec grand nombre de pollution et mais la sensibilisation et la formation du personnel sur les enjeux environnementaux sont également essentielles pour promouvoir une culture d'entreprise axée sur la durabilité.

Mais aussi, la mise en place d'un SMQ a conduit une amélioration de l'environnement global de l'entreprise en renforçant la satisfaction du client, en réduisant les non-conformités, en améliorant l'efficacité opérationnelle, gèrent les risques, favorisant une meilleure communication interne et en encourageant une culture d'amélioration continue.

Le compte de résultat nous montre d'une manière précise la répartition des différents charges et produits de l'entreprise nous permettent d'analyser les différents comptes dans le but de savoir le problème.

Les raisons de choix stratégique de la certification de l'entreprise FAGECO

Le choix de se faire certifier peut-être facteur des différentes motivations interne ou externe de l'entreprise, car non seulement la préparation avant l'audit de certification engendre :

- Formation et sensibilisation sur le système de management de la qualité

- La mise en place du SMQ (processus)
- La rédaction du système documentaire
- Formation des auditeurs inters.
- Réalisation de l'audit interne
- Réalisation de la revue de la direction.

L'entreprise poursuivre une stratégie de croissance en cherchant à augmenter son chiffre d'affaires sa part de marché et sa présence sur de nouveaux marchés. Les choix stratégiques de FAGECO inclure aussi l'expansion géographiques, le développement de nouveaux produits ou services, l'acquisition d'entreprises complémentaires ou la recherche de partenariats stratégiques.

Elle cherche toujours à se différencier de ses concurrents en développant des avantages concurrentiels distinctifs, cela fait que l'entreprise focalise sur l'innovation de produits, la qualité supérieure, la réputation de la marque, les relation clients solides, des pratiques durables ou d'autre aspects qui permettent de se démarquer sur le marché.

Une analyse de l'environnement externe, y compris les facteurs économiques, politiques, technologiques et sociaux, qui leurs permet de comprendre les tendances du marchés, les opportunités et leurs menaces potentielles, FAGECO pris en compte de ces facteurs stratégiques pour saisir les opportunités ou se protéger des risques.

Une amélioration continue sur l'efficacité opérationnelles interne de l'entreprise, réduction de coûts, cela peut aider à identifier les domaines d'amélioration et à mettre des systèmes de gestion plus efficaces. L'entreprise entraine la considérations sociales et environnements dans sa stratégie globale.

- FAGECO a choisi d'adopté par la certification de qualité parce que c'est une norme de base 9001 (Management de la qualité). La norme ISO 9001 est une norme internationale reconnue qui établit les critères pour un système de gestion de qualité efficace, ISO 9001 met l'accent sur la satisfaction client en favorisant une approche axée sur le client dans tous les aspects de l'entreprises, optimiser ses opérations internes, identifier les domaines d'amélioration et mettre en œuvre des actions

correctives pour éviter les erreurs, réduites les coûts et augmenter l'efficacité. Mais aussi il y a déjà des projets un cours sur la norme 17025 FAGECO veut adopter à une nouvelle norme internationale qui spécifie les exigences générales pour la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essais.

Comme par exemple l'entreprise ANC Rouïba, est une entreprise qui accorde une importance particulière à la certification le cadre de ses activités commerciales. La certification joue un rôle essentiel dans la démonstration de l'engagement d'ANC Rouïba envers l'excellence, la qualité et la conformité aux normes et réglementations de l'industrie.

Les certifications les plus importantes obtenues par ANC Rouïba figurent par :

L'entreprise a obtenu la certification de qualité ISO 9001 (Management de la qualité), qui atteste de sa conformité aux normes internationales en matière de gestion de qualité s'efforce de fournir des produits et services de la plus haute qualité à ses clients.

Dans le cadre de de son engagement envers la durabilité et la protection de l'environnement ANC Rouïba a obtenu la certification ISO 14001 (Management environnemental) pour réduire empreinte environnementale, gérer efficacement les déchets, minimiser les impacts négatifs et promouvoir des pratiques respectueuses de la nature

L'entreprise a obtenu la certification OHSAS 18001(liée à la sécurité au travail), qui démontre sa conformité aux normes internationales en matière de santé et de sécurité au travail. Elle met en place des mesures préventives, des protocoles de sécurité rigoureux pour garantir la santé et le bien-être de ses employés.

Ces certifications témoignent de l'engagement d'ANC Rouïba envers l'excellence opérationnelle, la qualité, la durabilité et la sécurité. Elles renforcent la confiance des clients, des partenaires commerciaux et des parties prenantes.

Nous remarquons que FAGECO ont répondu positivement à toutes les exigences de la norme ISO 9001 en les appliquant d'une façon complète que ce soit au niveau du contexte de l'organisme, de la planification, des améliorations ...etc.

- Au niveau du contexte de l'organisme, FAGECO a étudié ses enjeux liés au contexte interne et externe, et a déterminé les limites d'application de son SMQ afin d'adopter une approche processus dans le but d'améliorer son efficacité, elle a identifié les

exigences des parties intéressées afin d'établir un domaine d'application pour son système

- La direction générale assure que la démarche qualité au sein de l'entreprise soit suivie sur l'efficacité et le maintien du système de management de la qualité afin d'assurer l'approche processus et l'approche risque, la mise à disposition des ressources, et l'amélioration continue pour atteindre les résultats escomptés
- Au niveau de la planification FAGECO a défini des objectifs qualité mesurables en adéquation avec la politique qualité, en vue d'assurer un fonctionnement optimal tout en identifiant les ressources pour apporter les modifications nécessaires (amélioration de la satisfaction client)

Conclusion de chapitre :

La certification des entreprises joue un rôle crucial dans le monde des affaires contemporain. Elle offre de nombreux avantages, tels que l'amélioration de la qualité, l'accès à de nouveaux marchés, la conformité aux réglementations et normes internationales, ainsi que la confiance des clients et des partenaires commerciaux.

La certification ne peut pas être une fin en soi, car la qualité est un état d'esprit et l'entreprise certifiée évolue dans un environnement global, et cet environnement doit être favorable à la production de la qualité et à l'application des normes ISO version 2015.

Les contraintes de certification auxquelles font face les entreprises algériennes représentent un défi majeur pour leur développement et compétitivité. En

Les coûts élevés, les procédures complexes et les délais prolongés associés à la certification limitent la capacité des entreprises à des nouveaux marchés et à répondre rapidement aux demandes des clients.

Il est important de souligner que les efforts visant à surmonter ces contraintes économiques sont en cours en Algérie. Les autorités gouvernementales et les organisations privées collaborent pour promouvoir la certification des entreprises et faciliter le processus en réduisant les coûts, en simplifiant les procédures et en renforçant les compétences nécessaires afin de favoriser la croissance économique et le développement durables.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion Générale

En conclusion, la certification est un moyen de maintien, de maîtrise et d'accroissement des performances de l'entreprise en terme : financière, environnemental, opérationnel et organisationnel. La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met en contribution tous les acteurs de l'entreprise.

Toute entreprise Algérienne doit entrer dans un processus de certification, quel que soit sa taille, elle peut le faire en basant sur la norme ISO 9001 : 2015. Elle fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'entreprise utilisateur.

Algérie est en train de s'engager pleinement et directement dans la sensibilisation et l'adoption de mesures importantes en vue d'inciter les entreprises à aller au-devant des démarches qualité, il suffit, en effet, d'observer les efforts déployés par l'Etat Algérien en matière de qualité pour s'en convaincre.

La qualité doit s'appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise, ces activités doivent être schématisées dans des processus interdépendance les uns des autres, pour assurer le bon déroulement de ces processus, il faut responsabiliser des acteurs et prévoir des moyens matériels, financiers, ainsi qu'un environnement de travail approprié.

Les enjeux qui incitent nos entreprises à investir dans une démarche de certification suivant le standard d'ISO 9001 est réduit aux seuls enjeux économiques et stratégiques, la voie du client et la dimension humaine reste absente.

La contrainte culturelle, le manque des moyens et de formation dans le domaine de la qualité constitue des obstacles majeurs quant à la mise en place et à la réussite de la démarche qualité dans nos entreprises. Cependant il convient de noter que malgré ces contraintes économiques, la certification peut générer des avantages économiques à long terme, elle peut renforcer la réputation l'entreprise améliorer sa crédibilité sur le marché, favoriser la différenciation par rapport à la concurrence et ouvrir des nouvelles opportunités.

Bibliographie

Bibliographie

❖ **OUVRAGE :**

- Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, recueil des normes, AFNOR, France, 2006.
- DAOUDI Mohammed, Mondialisation, Normalisation ISO et effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes.
- GOGUE, Jean. Marie (2001), management de la qualité, Edition ECONOMICA
- Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition GAL-Alger
- MARC Bazinet, DORI Nissan. L'ISO 9001 en marche- cap sur la version 2015, AFNOR édition, 2015.
- Seddiki Abdellah « management de la qualité de l'esprit Kaizen », Edition OPU Alger 2004
- GRAWITZ, M. (2002). Méthodes des sciences sociales.
-

Thèses et mémoires

- Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché » Edition Reghaia-Alger 2002
- BAYILI Justin « politique national de la qualité en Guinée Bissau » version finale, 2017
- CHEKKAL Sabrina, HAMITOUCHE REBIHA, « le processus d'audit externe (de certification) » université Abderrahmane mira de Bejaia, juin 2018.
- DAOUDI Mohammed, Mondialisation, Normalisation ISO et effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes, université d'Oran2.
- Ghomari et E.F. Mami « Qualité et normes ISO », faculté des sciences économiques, université de Tlemcen, QUALIMA-Tome1, 2004, p167
- HAMI Lounes, « les contraintes des entreprises publiques algériennes au redéploiement stratégique à l'international » : Le cas de la BCR, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Yakoubi khelifa, « l'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité », université Abou Berkr Belkaid-TLEMCEM, 2008.

Normes

- ISO 9001 : 2015 « Système de management de la qualité- Exigences »
- Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de normalisation.
- Guide principes de management de la qualité,
- ISO en bref ; Secrétariat centrale e l'ISO ; Genève, Suisse ; septembre 2016

Site internet

- <http://www.aes-certification.fr>
- <http://www.certification-qse.com>
- <http://.bivi.qualite.afnor.org/ofm/maangement-de-la-qualite/i/-10/2>.
- International Organization for Standardization (ISO). « ISO 9001, Systèmes de management de la qualité », juillet 2014. Disponible sur :
http://www.iso.org/iso/fr/iso9001_revision.
- PDCA : démarche d'amélioration continue- ISO 9001 facile, en ligne sur
www.certification-iso.9001.fr/definition/pdca.
- Site <http://www.wikipedia.org>

ANNEXES

ANNEXES

1. Nom de l'entreprise
- Son secteur d'activité.....
- Raison sociale et forme juridique.....
- Adresse du siège
- Effectif.....
- Année de certification selon la norme ISO 9001.....
2. Est-ce que toutes les exigences de la norme ISO 9001 :2015 sont applicables dans le domaine d'application du SMQ ?
3. Dans quelles mesure la normalisation affecte-t-elle votre confiance à l'égard des fournisseurs
4. Est-ce que la mise en place d'un SMQ a conduit à une amélioration de l'environnement de votre travail ?
5. Sur quelle base avez-vous choisi l'organisme de certification qui vous a fournis le service de certification ?
6. Avez-vous utilisé l'analyse SWOT et le modèle PESTEL pour la définition des enjeux interne et externe de votre entreprise ?.....
7. Qui pensez-vous des contraintes liées aux différents coûts du processus de certification au sein de ENMTP ?
8. Quels sont l'engagement de la direction dans la démarche qualité ?
.....
9. Lors de votre planification stratégique, avez-vous identifié des enjeux interne et externes influençant votre stratégie ?
10. Quelles sont vos réactions face à des non-conformités qui apparaissent lors du processus de certification ?
11. Dans quelle mesure les contraintes économiques freinent le processus de certification au niveau de votre entreprise ?.....

12. Est-ce que les normes induisent-elles un bénéfice pour votre entreprise ?

.....

13. Quelles étaient la situation financière et environnement avant et après la certification ?

.....

14. Que pensez-vous de l'efficacité de la démarche de certification ?.....

15. Comment préparez-vous avant un audit de certification ?.....

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

17. Comment jugez-vous la satisfaction de vos clients ?.....

18. Vous sensibilisez votre personnel aux Outils de l'amélioration continue, tel PDCA et d'autres méthodes ?

19. Est-ce que vous prenez en considération des mesures de protection de l'environnement (la pollution) ?

20. Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur d'activité après la certification ?

.....

21. Comment le facteur économique influence votre activité ?.....

22. Quelles sont les raisons du choix stratégique de certification au sein de l'entreprise ?

.....

Table des matières

Liste des abréviations	3
Listes des tableaux	3
Listes de figures	3
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 :	1
Les bases historiques de la certification des entreprises	1
Introduction	4
Section 1 : Historique de la certification	4
1.1 Définition de la certification.....	6
1.2. Les objectifs de la certification	7
1.2.1. Au niveau externe.....	8
1.2.2. Au niveau interne	8
1.2.2. Les étapes de la certification	10
1.3. Les différents types de certification :	12
1.3.1. La certification de produits ou de services :	12
1.3.2. La certification de personnes :.....	13
1.3.3. La certification d'entreprise (ou de système de management qualité) :	14
Section 2 : Démarche de la certification.....	15
2.1 Les organismes de certification.....	15
2.2 La valeur d'un certificat	15
2.3. Les différentes phases de la certification.....	16
2.3.1. La demande de certification	16
2.3.2. Offre, Commande et contrat de certification :.....	17
2.3.3. Audit de certification initial	17
2.3.3.1. Audit initial étape 1	17
2.3.3.2. Audit initial étape 2	18
2.3.3.3. Conclusion d'audit :	18
2.3.4. Délivrance du certificat	19
Conclusion du chapitre.....	20
Chapitre 2 :	1
Les fondements théoriques de la certification des organisations	1
Introduction :	21
Approche du SMQ	21

1.1. Définition du système management de la qualité :	21
1.2. Les principales composantes du management de la qualité	23
1.2.1. La planification de la qualité.....	23
1.2.2. La maîtrise de la qualité	24
1.2.3. L'assurance de la qualité.....	26
1.3. La politique qualité :.....	27
1.3.1. Les objectifs qualités	27
1.3.2. Les coûts de la qualité	27
1.3.3. Le manuel qualité	28
Section2 : La normalisation.....	29
2.1. ISO et la normalisation :.....	29
2.1.1 Définition de la normalisation :.....	31
2.2. Objectifs de la normalisation :.....	32
2.3. Avantages de la normalisation :	33
Section 3 : guide méthodologique de processus de certification.....	37
3.1. Processus de certification	37
1. Définir objectif de la certification	37
2. Sélectionner le système de certification	38
3. Sélectionner l'organisme de certification :.....	38
4. Maintenir la certification :.....	39
Conclusion du chapitre.....	40
Chapitre 3 :.....	21
Les contraintes économiques de la certification des entreprises	21
Préambule.....	40
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	40
1.1. Identité de l'entreprise.....	40
1.2. FAGECO met à la disposition de ses clients.....	41
1.2.1. Nos Clients :.....	42
1.3. Domaine d'application :	43
1.3.1. Contexte	43
1.3.2. Enjeux internes et externes pertinents :.....	43
1.3.3. Produits et services :.....	44
1.3.4. Exclusions :	44
1.3.5. Parties intéressées pertinentes :	45
1.3.6. Système de management de la qualité et ses processus de FAGECO :.....	45
1.4. Rôle, Responsabilité et Autorité :.....	46

1.5. Planification et objectif qualité :	48
1.6. Evaluation des performance et amélioration :	48
Section 02 Méthodologique de recherche	52
2-1- Présentation de la recherche	52
2-1-1 L'analyse documentaire.....	52
2-1-2 Les entretiens semi directifs	52
Section 03 : les contraintes de la certification des entreprises	53
3-1 Regard de la certification des entreprises en Algérie	53
3-1-1- La restructuration financière des entreprises.....	54
3-1-2 Les enjeux de la certification au sein de l'entreprises algérienne.....	54
3-1-3 Les principales contraintes économiques des entreprises Algériennes :.....	55
3-1-3-1 Coût financiers :	55
3-1-3-2 Disponibilité des compétences techniques :.....	56
3-1-3-3- Cadre règlementaire et administratif :.....	56
3-1-3-4- Accès aux marchés nationaux et internationaux :.....	57
3-1-3-5- Complexité des normes et exigences :	57
3-2 : Regard de la certification des entreprises en Guinée-Bissau	57
3-2-1. Etat des lieux de la normalisation de la qualité en Guinée-Bissau	57
3-2-1-1. L'institution chargée de l'élaboration des normes	58
3-2-1-2 Renforcement des capacités et de la base industrielle.....	59
3-2-1-3 Principales contraintes du développement industriel de la région	63
3-3 Analyse des principales informations obtenues du guide d'entretien (résultats de l'enquête.....	64
Conclusion de chapitre :.....	70
Conclusion Générale	72
Bibliographie.....	74
ANNEXES	76

Résumé

La certification des entreprises est devenue une pratique courante dans de nombreux secteurs économiques, elle vise à attester de la conformité des entreprises à certaines normes de qualité, d'efficacité ou de durabilité.

Le processus de certification peut également représenter un fardeau financier important pour les entreprises, nécessitant des investissements considérables en termes de ressources humaines, de formation, d'infrastructures et de coûts de maintenance.

Ce travail de recherche offre une analyse approfondie des contraintes économiques liées à la certification des entreprises. Il a pour objectifs d'analyser les entraves (enjeux) économiques qui sont confrontés les entreprises

Mots clés : Les contraintes ; certification ; processus ; management de la qualité ; Norme ISO 9001 ; Coûts.

Summary

Business certification has become a common practice in many economic sectors, it aims to attest to the compliance of businesses with certain standards of quality, efficiency or sustainability.

The certification process can also represent a significant financial burden for companies, requiring considerable investment in terms of human resources, training, infrastructure and maintenance costs.

This research work offers an in-depth analysis of the economic constraints linked to the certification of companies. Its objectives are to analyze the economic obstacles (issues) that companies face.

Keywords: Constraints; certification; process ; quality management ; ISO 9001 standard; Costs.