

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES GESTION.**

**Département de science de gestion**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master 2**

**Option : Management des organisations**

**THEME**

**Transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2008 vers la norme ISO 9001:2015: Cas des entreprises certifiées ISO 9001:2008 de la wilaya de Bejaia.**

**Réalisé par :**  
**1-DJEDDOU Ahlem**  
**2-IMZI Fatima**

**Encadreur :**  
**Docteur MEZIANI Mustapha**

**Promotion 2016/2017**

## **- Remerciements -**

Nos remerciements vont à M. MEZIANI Mustapha, docteur à l'université de Béjaïa, en assurant l'encadrement de ce mémoire, ainsi que pour ses conseils et ses remarques. Également, à l'ensemble du jury d'avoir évalué et examiné ce travail.

Nous remerciant également Madame Brahmi, responsable qualité et M. Berrabah, directeur qualité de l'organisme d'accueil GENERAL EMBALLAGE pour leur aide précieuse. Ainsi que les 10 entreprises qui ont accepté de nous accueillir et répondre à notre questionnaire d'enquête, sans lesquelles, notre travail n'aurait pas abouti à résultats.

Et enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et qu'ils trouvent, ici, l'expression de nos sincères reconnaissances.

## LISTE DES ABREVIATIONS

**AFNOR** : Association française de normalisation.

**AIDMO**: Arab Industrial Development and Mining Organization.

**C&D**: Conception et développement

**HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement.

**IANOR** : Institut Algérien de normalisation.

**INAPI**: institut national Algérien de propriété industrielle

**INPED**: Institut national de la productivité et du développement industriel

**ISO**: international organization standard.

**JUSE**: JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS

**MQT** : Management de la qualité totale.

**NQA**: niveau de qualité acceptable

**P&PS**: Produit et préparation de service

**PAQ**: Prix algérien de la qualité

**PDCA**: Plan, Do, Check, Act.

**PESTEL**: Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**PMI** : Petite et moyenne industrie

**RMQ** : Responsable du management de la qualité.

**SL**: Structure level

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

**SWOT**: strengths, weaknesses, opportunities, threats.

**TC**: Technical committee

## - Liste des figures -

Figure N° 1: Prise de connaissance de la publication d'une nouvelle version de la norme ISO 9001. ....	P77
Figure N° 2 : Utilité de la révision de la norme .....	P77
Figure N° 3: Prise de connaissance des nouveautés apportées par la version 2015.....	P78
Figure N° 4: Jugement quant aux apports de la nouvelle version de la norme.....	P78
Figure N° 5: Prise de connaissance du délai de transition délivré par l'ISO.....	P79
Figure N° 6: Intention de mise à jour du SMQ.....	P79
Figure N° 7: Lancement d'une démarche de transition vers la version 2015 de la norme.....	P80
Figure N° 8: Année de lancement de la démarche de transition vers la version 2015.....	P80
Figure N° 9: Raisons d'adoption d'une démarche de transition vers la version 2015 de la norme.....	P81
Figure N°10: Planification d'un plan de transition.....	P82
Figure N°11: Actions entreprises pour l'appréhension du contenu de la norme ISO 9001: 2015.....	P82
Figure N°12: Établissement d'un diagnostic du SMQ (conforme à la version 2008).....	P83
Figure N°13: Détermination des pistes d'amélioration.....	P83
Figure N°14: Jugement de la démarche de transition vers la version 2015 de la norme.....	P84
Figure N°15: Contraintes de la démarche de transition.....	P84
Figure N°16: Accomplissement de la démarche de transition.....	P85
Figure N°17: Applicabilité des exigences du chapitre « Contexte de l'organisme».....	P86
Figure N°18: Applicabilités des nouvelles exigences du chapitre « Leadership ».....	P87
Figure N°19: Applicabilité des nouvelles exigences du chapitre «Planification».....	P88
Figure N°20: Applicabilité des nouvelles exigences du chapitre « Support».....	P89
Figure N°21: Applicabilités des nouvelles exigences du chapitre « Réalisation des activités opérationnelles ».....	P90
Figure N°22: Évaluation de l'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001: 2015.....	P91
Figure N°23: Relation entre le lancement de la démarche de transition et le jugement porté sur celle-ci.....	P92
Figure N°23: Relation entre le renouvellement du certificat et l'accomplissement de la démarche de transition.....	P93

## Liste des tableaux

	Page
Tableau N°1 : Domaine d'application.....	41
Tableau N°2 : Références normatives, termes et définitions.....	41
Tableau N°3: Contexte de l'organisme.....	42
Tableau N°4: Leadership.....	44
Tableau N°5: Support.....	48
Tableau N°6 : Réalisation des activités opérationnelles.....	51
Tableau N°7 : Évaluation des performances.....	59
Tableau N°8: Amélioration.....	62
Tableau N°9 : Description de l'échantillon.....	77

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise.</b>	
Introduction.....	5
SECTION 1 : Concept de base de la qualité.....	6
SECTION 2 : Système de management de la qualité.....	15
SECTION 3 : Recours aux référentiels internationaux de qualité.....	25
Conclusion.....	32
<b>CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.</b>	
Introduction.....	33
SECTION 1 : Parcours de la norme ISO 9001: de la version 1987 jusqu'à la version 2015....	34
SECTION 2 : Apports de la nouvelle version 2015 en comparaison avec la version 2008 de la norme ISO 9001.....	40
SECTION 3: Processus de transition d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2008 à la nouvelle version 2015 de la norme.....	63
Conclusion.....	65
<b>CHAPITRE III : Étude empirique: transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 vers la version 2015 de la norme.</b>	
Introduction.....	66
SECTION 1 : Contribution de l'État Algérien dans le cadre de l'encouragement des entreprises à la certification.....	66
SECTION 2 : Méthodologie de la recherche.....	72
SECTION 3 : Analyse des résultats de l'enquête.....	76
Conclusion.....	94
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>95</b>

# **Introduction générale**

# Introduction

---

L'ouverture des marchés a rendu plus complexe les échanges commerciaux, une complexité qui s'explique par une compétitivité plus intense ainsi que l'émergence d'une forte concurrence non seulement au niveau local, mais aussi et surtout sur la scène mondiale.

Face à cette nouvelle donne, les entreprises ont pris conscience qu'elles devaient être de plus en plus innovantes et performantes. Pour y arriver, elles doivent être aptes à maîtriser de nouvelles techniques de gestion, pour l'atteinte de nouveaux objectifs de performance reposant en grande partie sur la qualité.

Ce n'est qu'au vingtième siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle et de la production de masse, que l'émergence de la notion qualité a connu un essor considérable. Quatre périodes se succèdent qui voient la démarche qualité aller tour à tour de l'inspection au contrôle de la qualité, puis de l'assurance qualité à la qualité totale<sup>1</sup>. Ce chemin parcouru est révolutionnaire puisqu'il s'accompagne d'un renversement complet de la conception de la qualité: centrée auparavant sur le produit en lui-même, la qualité s'est progressivement orientée vers l'organisation, son domaine d'application s'étend au fonctionnement de l'entreprise, à ses modes d'organisation et à son management.

Intégrer la qualité dans le management des entreprises n'est plus une question de choix, mais une nécessité et un défi à relever<sup>2</sup>. Il s'agit, ici, de mettre en œuvre un système de management de la qualité. Sa mise en pratique part d'une transformation radicale des systèmes de gestion, ainsi que les processus de production : L'implantation d'un système de management de la qualité remplace toutes les pratiques anciennes et méthodes du management classique.

Les principes des politiques qualités ainsi que les moyens à mettre en œuvre sont définis par l'International Standard Organisation (ISO): structure fédérative regroupant plusieurs organismes nationaux de normalisation, qui a pour mission principale l'élaboration de normes internationales d'assurance qualité, afin de faciliter les échanges internationaux<sup>3</sup>.

Les normes et lignes directrices internationales de la famille ISO 9000, relatives au management de la qualité, ont acquis une renommée mondiale en tant que base

---

<sup>1</sup> François Caby, virginie Louise, Sylvie Rolland, «*La qualité au XXIe siècle vers le management de la confiance*», édition economica, Paris ,2002 .

<sup>2</sup> Souhila GHOUMARI, *L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes face aux Défis de la Mondialisation*, Colloque international Management de la qualité totale & Développement de la performance de l'entreprise, (Université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA, 2010), p1.

<sup>3</sup>. Aïssani Y., Bordes O., 2007. Management de la qualité, rapport à la norme ISO 9000 et représentation sociale du changement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, n°1,p 27.



# Introduction

---

pour la mise en place d'un système efficace et efficient de management de la qualité<sup>4</sup>. L'ISO 9001 est la norme la plus utilisée dans le monde, elle établie les exigences à suivre par les entreprises, pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits<sup>5</sup> de bonne qualité.

Les normes ISO sont soumises à une révision régulière, en vue de répondre à l'évolution du marché et aux besoins des organismes. Ainsi, le référentiel ISO 9001, Paru en 1987, a suivi une succession de révisions : 1994, 2000, 2008 et la toute dernière version est celle de 2015. Celle-ci a apporté des changements en intégrant de nouveaux concepts tels que les risques et les opportunités, tout en maintenant la place prédominante du client qui a toujours constitué l'objet des versions précédentes.

Pour être en phase avec la nouvelle édition 2015, les entreprises disposant d'un certificat selon la norme ISO 9001: 2008 se doivent de mettre à jour leur système de management de la qualité, en appliquant les exigences de la version 2015. Pour ce faire, ces dernières disposent d'un délai de transition de 3 ans, depuis la publication de cette version, d'où la détermination d'un plan de transition et les moyens nécessaires à mettre en œuvre s'avèrent indispensables pour les entreprises. C'est dans ce contexte que s'inscrit le thème de notre mémoire, qui s'intitule :

**« Transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 à la norme ISO 9001 version 2015: cas des entreprises certifiées ISO 9001 de la wilaya de Bejaia ».**

Du fait de son actualité, ce thème suscite en nous un grand intérêt, car d'une part, l'application d'une démarche de transition à la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 s'avère l'unique condition pour les entreprises algériennes de maintenir leurs certificats de conformité au référentiel ISO 9001. D'autre part, la rareté des écrits sur le sujet encourage à traiter cette thématique.

Bien qu'il existe peu de recueils d'information traitant particulièrement ce sujet, la recherche webographique que nous avons effectué, nous a permis de découvrir des travaux de recherche récents, portant sur notre thématique.

---

<sup>4</sup>. Comité technique ISO/TC 176.(2016), «Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000». Repéré à <https://www.iso.org>. (Consulté le 12/12/2016).

<sup>5</sup> La norme indique que le terme "**produit**" englobe les services, les produits de transformation, les matériels et logiciels destinés ou exigés par le client.

# Introduction

---

Maxime Leclerc (2014)<sup>6</sup>, dans le cadre d'élaboration d'une thèse professionnelle, a soulevé une problématique dans laquelle il cherche à constater si la transition de la version 2008 de la norme ISO 9001 à la version 2015 constitue-t-elle une évolution ou une révolution. Son étude a débouché sur le constat que la norme ISO 9001:2015 constitue une évolution vis-à-vis des avantages que procurent les changements qu'elle apporte, mais également une révolution dans la mesure ou l'intégration de la nouvelle approche par les risques est aussi importante que l'approche processus, l'apport principal de la version 2000.

Z.BARRY(2016)<sup>7</sup>, s'est intéressée, dans le cadre de sa thèse, à déterminer les conditions de réussite d'une démarche de transition vers la norme ISO 9001:2015 et s'est alors engagée à accompagner une entreprise dans sa démarche de migration vers la nouvelle version de la norme ISO 9001: 2015. Sa conclusion énonce qu'il n'existe pas de démarche de transition type, tout va dépendre de l'environnement et de l'intérêt que les collaborateurs y accordent.

Nous pouvons dire alors que c'est bien l'avènement de la nouvelle version du référentiel ISO 9001 qui a soulevé les problématiques traitant la migration du SMQ, pour les entreprises déjà certifiées ISO 9001:2008, y compris la notre, à travers laquelle nous tenterons **d'établir un état des lieux des entreprises certifiées de la wilaya Bejaia ISO 9001 : 2008, quant à la conduite de leur projet de transition vers la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.**

Pour répondre à notre problématique, il est nécessaire d'examiner les questions suivantes :

**Q<sub>1</sub>** : Quels sont les apports de la version 2015 de la norme ISO 9001 en comparaison avec l'édition 2008 de la norme ?

**Q<sub>2</sub>** : Quel est le constat que nous pouvons faire sur l'état d'avancement des entreprises certifiées ISO 9001: 2008 de la wilaya de Bejaia, quant à leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme ?

**Q<sub>3</sub>** : Les entreprises déjà certifiées ISO 9001:2008 sont-elles prêtes à renouveler leur certificat conformément à l'édition 2015 de la norme ?

---

<sup>6</sup> Maxime Leclercq, «L'ISO 9001 version 2015 : Évolution ou révolution Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015», Mémoire de maîtrise, École d'ingénieur CESI, 2014. Repéré dans [<http://www.ag2m.fr>].

<sup>7</sup> Zeynabou BARRY, «Réussir sa transition vers l'ISO 9001:2015, Mémoire de maîtrise M2, Université sorbonne, Paris, 2016. Repéré dans [<http://www.utc.fr>].

# Introduction

---

Sur la base de ces questions et afin de délimiter notre champ de recherche et concentrer nos efforts sur le sujet retenu, nous sommes arrivées à mettre en place deux hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>**: La démarche de transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 vers l'édition 2015 de la norme est sujette à des contraintes freinant l'accomplissement précoce de cette démarche.

**H<sub>2</sub>** : Les entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version 2008 sont avancées dans l'application des nouvelles exigences de la version récente de la norme (2015).

De ce fait, la démarche méthodologique retenue repose sur une approche à la fois théorique, en se basant sur une recherche bibliographique traitant le management de la qualité et la norme ISO 9001, et empirique en menant une enquête auprès de 10 entreprises certifiées ISO 9001 de la wilaya de Bejaia ,en vue d'établir un état des lieux quant à leur démarche de transition .

Pour bien mener notre étude et répondre à la problématique posée, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour des axes suivants :

- Une introduction générale, qui comprend une définition du cadre de l'étude et de l'importance du thème, ainsi que la problématique, et les questions et hypothèses qui en découlent.
- Le premier chapitre est consacré à l'étude du management de la qualité.
- Nous nous intéresserons, dans le second chapitre, à la mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.
- Le troisième chapitre est consacré à une étude empirique auprès de 10 entreprises certifiées ISO 9001 de la wilaya de Bejaia.
- Enfin, la conclusion générale synthétisera l'apport de ce travail, présentera ses limites et proposera des perspectives de recherche.

# **Chapitre I**

**Management de la qualité: Intégration de  
la qualité dans le management des  
entreprises**

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## Introduction

La qualité est un concept évolutif qui a subi plusieurs mutations au fil du temps. De nos jours, elle est devenue une obligation vitale de compétitivité des entreprises. En effet, pour être pérenne sur le marché, optimiser leur fonctionnement interne et leurs relations avec le monde extérieur, elles doivent se doter d'un système de management de la qualité.

Le système de management de la qualité repose sur un ensemble de principes qui s'appliquent à toutes les fonctions de l'entreprise, il permet d'accroître son espérance de vie, sa compétitivité voire sa performance, c'est une technique managériale qui cherche à concilier efficacité et performance.

Pour faciliter cette activité, des normes ont été édités par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui est susceptibles de conduire une entreprise vers l'obtention de la certification, si elles ont été bien respectées.

- Dans la première section de ce chapitre, nous retraçons l'évolution historique du concept qualité à travers ses moments les plus importants, la définition de ce concept et ses enjeux.
- Dans la seconde section, nous évoquerons le système de management de la qualité, ses principes, ses principales composantes et l'approche systémique du management de la qualité.
- Enfin, la dernière section sera consacrée à présenter les deux notions : la normalisation et la certification.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## SECTION 1 : Concept de base de la qualité.

S'il y a une préoccupation largement partagée par les entreprises, c'est bien celle de la qualité. Celle-ci occupe aujourd'hui une place à part entière, son importance est universellement reconnue<sup>1</sup>. Elle est l'un des terrains sur lequel se joue la concurrence mondiale. C'est pourquoi les entreprises sont amenées à renforcer la qualité de leur produit, pour ne pas voir leurs clients se diriger vers des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et y répondre à temps. La qualité consiste à réaliser un produit ou un service qui répond aux exigences et besoins des clients.

L'objet de cette section est d'essayer de clarifier le concept en présentant quelques définitions de la qualité, ses enjeux et ce après avoir tracé ses principales phases d'évolutions historiques.

### 1.1. Rétrospective sur la qualité :

C'est au XXème siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle et de la production de masse, que la notion de la qualité a connu des évolutions<sup>2</sup>. Nous tenterons, ici, de les présenter en quatre périodes.

#### 1.1.1. L'inspection :

Taylor est l'un des premiers à officialiser la pratique de l'inspection. Il créa le poste d'inspecteur en tant que responsable de la qualité du travail. La qualité taylorienne n'est pas déterminée par l'attente du client ; elle est totalement définie par rapport à l'entreprise : c'est bien avant que le produit n'atteigne le marché, que la qualité inspection s'exerce. Cette absence du client dans l'approche de la qualité s'explique par la situation économique de cette période qui se situe clairement du côté de la production et de l'offre, ainsi que par l'importance de la production en série de biens intermédiaires. Dans ces conditions, c'est le producteur et non le consommateur qui initie la qualité<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>. LAURANC Myriam, « *LA QUALITE EN INDUSTRIE: APPLICATION, TRAVAIL SUR LA QUALITE PRODUIT AU SEIN D'UNE INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE* », Thèse de doctorat, Toulouse, Université Paul-Sabatier, 2014, p.13.

<sup>2</sup> François Caby et al, « *La qualité au XXIe siècle vers le management de la confiance* », éd. Economica, Paris, 2002, P.9.

<sup>3</sup> Ibid., P. 10.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

L'inspection nécessite l'examen un à un des produits finis et s'avère de plus en plus coûteuse<sup>4</sup>: D'un côté, l'augmentation de la production implique la hausse des coûts de l'inspection qualité en termes de volume de production à inspecter et de nombre d'inspecteurs à employer, d'un autre côté, la production à grande échelle augmente le risque d'erreur et donc le nombre des pièces défectueuses<sup>5</sup>.

## 1.1.2. Le contrôle (le contrôle statistique de la qualité) :

L'accroissement de la production a rendu l'inspection unitaire du produit coûteuse, inefficace et inapplicable. Cette période fût marquée par la naissance du contrôle par échantillonnage statistique des produits<sup>6</sup>.

Le contrôle statistique se justifie d'abord avec le développement de la production en grande série. Dès lors qu'il n'est pas possible de contrôler individuellement toutes les pièces d'une production, le prélèvement d'un échantillon de pièces prélevé au hasard devient indispensable. On découvre les avantages d'un « contrôle statistique » basé sur des techniques d'échantillonnage, par rapport au « contrôle systématique » des produits<sup>7</sup>.

L'utilisation de statistiques permettait de garantir une certaine qualité du produit. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit<sup>8</sup>.

Le contrôle statistique de la qualité connaît des limitations, il ne fait pas référence au client vu que les Niveaux de Qualité Acceptable (NQA), issus de raisonnements scientifiques sont déterminés par les bureaux d'études et non imposés par les clients. De plus un échantillon ne donne pas toujours l'image vraie du lot entier duquel il a été prélevé. Entraînant ainsi le rebut non justifié d'un bon lot.

---

<sup>4</sup> F. Caby et C. Jambart., Op. Cité.

<sup>5</sup> Abdallah ARAB, « Dynamique d'apprentissage organisationnelle dans le cadre de la mise en place du Système de Management de la Qualité Totale », thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri, Tizi ouzou, 2016, P.345.Repéré dans [<http://www.ummo.dz/spip.php?article951>].

<sup>6</sup> BRANIMIR, (Todorov), «ISO 9000 : un passeport mondial pour le management de la qualité», édition Gaëtan monir éditeur, Québec, 1994, p. 05.

<sup>7</sup> Frédéric Canard. « Management de la Qualité ». Edition Lextenso, Paris, 2009, P.180.

<sup>8</sup> B, CROGUENNEC, J, SEGOT et F, DUPERRIEZ, «La qualité, du produit au système: ISO 9001, 9004 et modèles d'excellence : origines, retours d'expérience et perspectives », édition AFNOR, 2010, p.4.Repéré dans [<http://excerpts.numilog.com/books/9782124652662.pdf>]., (Consulté le 16/01/2017).

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## 1.1.3. L'assurance qualité :

À partir de la fin de la seconde guerre mondiale, la démarche qualité entre dans une autre phase de développement, qui s'étend jusqu'aux années quatre-vingt<sup>9</sup>, durant cette époque l'entreprise s'informe auprès des clients afin d'assurer l'adéquation entre l'offre et les attentes du consommateur.

Selon la norme ISO 8402- management de la qualité et assurance qualité-, l'assurance qualité désigne : « *l'ensemble des actions préétablies et systématiques visant à donner à des acteurs la confiance , en ce qu'une entreprise fournisse des produits ou des services ayant la capacité de satisfaire, de façon régulière, aux exigences des données relatives à la qualité* »<sup>10</sup>. La qualité dans cette optique ne constitue plus une affaire de contrôle en bout de chaîne de fabrication, mais plutôt un dispositif préétabli par la mise en œuvre des moyens de contrôle et de correction à tous les niveaux de production<sup>11</sup>.

## 1.1.4. Management de la qualité (MQT) :

La crise de 1970 marque une rupture dans le monde de croissance économique ; une crise de la demande s'ensuit : la consommation de masse fait place à une consommation plus sélective. Dans le bouleversement qui apparaît avec la crise, la qualité devient un sujet de communication et réflexion. Le passage de l'assurance qualité au concept de « qualité totale » semble aisé car il s'agit d'élargir l'assurance de la qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise.<sup>12</sup>

Dans les approches précédentes de la qualité, seuls les contrôleurs de la qualité ou les hommes de production sont concernés par les problèmes de qualité, tandis que cette nouvelle approche repose sur l'idée d'engagement personnel des salariés dans la recherche d'amélioration de la qualité, afin de satisfaire les exigences des clients.

Le management de la qualité dépasse maintenant, et de loin, la simple recherche de la conformité des prestations en regard d'attentes explicites ou non. Le management de la

---

<sup>9</sup> Frederic Canard. Op. Cit. P.180.

<sup>10</sup> Jean-Pierre Chiaradia-Bousquet, « Régime juridique du contrôle et de la certification de la qualité des denrées alimentaires: puissance publique et producteurs », édition Food & Agriculture Org, 1994, P.61. Repéré dans [www.books.google.dz],consulté le (17/01/2017).

<sup>11</sup> ARHAB Samir, « Perspectives et modalités de mise en place d'un système de management de la qualité en milieu hospitalier », mémoire de magister, TIZI-OUZOU, 2015, P.145.

<sup>12</sup> François Caby et al, Op.cit. P.12.



# **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

qualité recherche la performance par l'adaptation permanente de l'organisme à son milieu environnant et à ses contraintes<sup>13</sup>.

## **1.2. Définition du concept de la qualité :**

Il n'existe pas une définition conventionnelle de la qualité car chacun à sa propre perception de la qualité. Par exemple, pour le client, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.

Nous définissons la qualité du point de vue du client, de l'entreprise, de la normalisation et selon certains auteurs.

### **1.2.1. Pour le client :**

Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Ce qui importe pour lui, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit. Si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée, dans ce cas, le client est satisfait ou très satisfait. En revanche, si le client perçoit qu'un produit (service) est inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, on parle d'insatisfaction<sup>14</sup>.

### **1.2.2. Pour l'entreprise :**

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi que les attentes du client<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Benoît Croguennec, Jacques Ségot, Op.cit., P.10.

<sup>14</sup> Frederic Canard. Op. Cit. P.17.

<sup>15</sup> Ibid. P.18.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## 1.2.3. Selon la normalisation

Les normes ISO définissent la qualité de la manière suivante : « *La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs* ». <sup>16</sup>

## 1.2.4. Selon les auteurs

Pour KOTLER. P et DUBOIS. B la qualité est : « *L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* » <sup>17</sup>.

Selon GUY LAUDOYER, « *La qualité d'un produit ou d'un service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné* » <sup>18</sup>.

Selon W. Edwards DEMING « *la qualité signifie la réalisation de la production demandée et le respect des spécifications* » <sup>19</sup>.

## 1.3. Enjeux de la qualité :

Dans un environnement de concurrence toutes les entreprises ont pour préoccupation de fournir des produits qui puissent satisfaire les clients. La qualité est au centre d'enjeux majeurs pour l'entreprise : stratégiques, économique, humains et sociaux.

### 1.3.1. Enjeux stratégiques :

La qualité du produit est devenue un réel facteur de compétitivité, un atout majeur pour les entreprises. Elle joue un rôle important dans la performance des entreprises et

---

<sup>16</sup> François Nicolas, Egizio Valceschini, « Agro-alimentaire : une économie de la qualité », ed. Quae, 1995, P.159. Repéré dans [www.books.google.dz], consulté le (13/02/2017).

<sup>17</sup> . KOTLER. P, et DUBOIS, B : « Marketing Management », édition Union Public, Paris, 2000, P.90.

<sup>18</sup> LAUDOYER (G), « La certification ISO9000, un moteur pour la qualité », éd d'organisation, Paris, 2002, P.57.

<sup>19</sup> ARHAB Samir, Op. Cit. P. 20.

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment :

- Dans les stratégies de différenciation dont le but consiste à offrir un produit dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients.
- Et de domination par les coûts : La qualité, comme source de diminution des coûts, est liée à la rentabilité de la manière suivante : des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits, les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations<sup>20</sup>.

### **1.3.2. Enjeux économiques :**

La maîtrise de la qualité implique une augmentation des bénéfices de l'entreprise, par la réduction des dysfonctionnements et des coûts de non qualité. On peut citer aussi qu'en améliorant la qualité de ses produits, l'entreprise est sûre de gagner des parts de marché du fait de la satisfaction de ses clients, et confronter sa position sur le marché.

### **1.3.3. Enjeux humains**

La qualité du produit contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme les travailleurs. Un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.<sup>21</sup> Elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

### **1.3.4. Enjeux sociaux**

La qualité permet à l'entreprise de répondre aux attentes légitimes de la société moderne en matière de maîtrise des risques industriels et le respect de l'environnement. La sécurité industrielle, l'hygiène et l'environnement constituent les composantes essentielles de la

---

<sup>20</sup> Frédéric Canard, Op.Cit. P.46.

<sup>21</sup> Ibid. p.52.

# **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

qualité qui visent également à éliminer les déchets, les pollutions ou les accidents et à éviter le gaspillage d'énergie et de matières premières.

## **1.4. Les pionniers de la qualité :**

Le développement de la qualité a été jalonné par l'apport personnel d'un nombre de qualitiens, soucieux de faire progresser cette pensée vers de nouveaux horizons. Nous citerons les grands penseurs ayant marqué l'histoire de la qualité à travers le monde en mentionnant les apports qui leurs sont attribués :

### **1.4.1 Walter SHEWART (1891-1967) :**

Walter SHEWART était un physicien, ingénieur et statisticien Américain considéré comme le père du contrôle statistique de la qualité. Il rejoint la Western Electric Company en tant qu'ingénieur. Il travaillera sur la fiabilité des amplificateurs et l'amélioration de leur qualité, en inventant la carte de contrôle. Ainsi, à l'aide de cette dernière il réduit les causes des problèmes survenus lors du processus de fabrication.<sup>22</sup>

En 1931, il publie ses travaux dans un ouvrage de référence pour la qualité : "Economic Control of Quality of Manufactured Product". En 1939, il publie son second ouvrage : "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control".

### **1.4.2 William Edward Deming (1900-1993):**

Est un physicien et statisticien Américain. Il fût l'un des précurseurs de la qualité qui a beaucoup contribué au développement de l'industrie Japonaise. En 1935, il rencontre le fameux statisticien Shewhart.

En 1950, la JUSE (l'Association Japonaise des Scientifiques et Ingénieurs) l'invita, pour collaborer avec cette association, afin d'organiser plusieurs séminaires pour les ingénieurs inspecteurs et même aux ouvriers qualifiés. Ainsi, DEMING prédit que si les managers Japonais appliquaient ses techniques, le Japon, étant sorti de la guerre dévasté, se remettrait sur pied en cinq ans<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Trois Dimensions Consulting. [<http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>], (consulté le 19/03/2017).

<sup>23</sup> Ibid.

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

En reconnaissance de sa contribution au succès de l'économie japonaise, la JUSE décerne chaque année, depuis 1951, le prix DEMING à une application fructueuse de concepts de la qualité à tous les nouveaux d'une entreprise.

En 1982, DEMING publia son premier ouvrage « Quality, Productivity and Competitive Position », puis édita son ouvrage majeur « Out of the Crisis ». Ensuite, il publia « The NEW Economics » qui reprend la méthode de connaissance approfondie.

### **1.4.3. Joseph M. Juran (1904-2008) :**

L'un des personnages clé de l'histoire de la qualité, M. Juran participe, dès 1924, au développement des méthodes statistiques de la qualité dans le département « contrôle de production » de la Western Electric de Chicago. Dans les années cinquante, il est amené à faire des conférences aux managers nippons suite à une demande de la JUSE. Son ouvrage de 1951 « Quality Control Handbook » reçut immédiatement un écho favorable au Japon. Juran recevra tout au long de sa vie de nombreuses récompenses dont celle de l'Ordre du Trésor Sacré au Japon en 1981 par l'empereur Hirohito.<sup>24</sup>

Il est également à l'origine de la formalisation de l'analyse de Pareto contenue dans le principe des 20-80 selon lequel quelques 80% des problèmes proviennent de 20% des causes dans les organisations et aussi l'étude de la résistance au changement, notamment de l'acceptation du concept de qualité auprès des managers et employés, et enfin le plan d'amélioration de la qualité à travers la trilogie (Planification, Contrôle, Amélioration/Changement).

### **1.4.4. Armand V. FEIGENBAUM (1922-2014) :**

Est un expert Américain de la qualité. Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control qui sera repris plus tard sous le nom de TQM (**Total Quality Management**).

Pour Armand Feigenbaum, la qualité est un processus métier et non pas juste une « technique ». Ainsi il définit la qualité comme une méthodologie pour gérer une entreprise. Il rejoint en cela les autres grands penseurs de la qualité, tels que Deming ou Juran. De plus, la qualité doit être perçue comme le moteur principal de l'entreprise. Pour Feigenbaum, les

---

<sup>24</sup> Frederic Canard, Op. Cit. P.193.

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

entreprises doivent travailler sur les relations humaines qui sont le principal déclencheur de l'amélioration continue<sup>25</sup>. Les statistiques et autres techniques ne sont vues que comme des points d'appuis au développement de la qualité une fois que le changement culturel a eu lieu au sein de l'entreprise.

### **1.4.5. Kaoru ISHIKAWA (1915-1989) :**<sup>26</sup>

Connu en Occident comme l'inventeur des cercles de qualité, il est surtout le concepteur d'une méthode de management basée sur la qualité totale qui est adaptée à la culture japonaise. Cette méthode cherche, en particulier, à savoir quelles sont les exigences du client, à devancer les apparitions des défauts et à définir au mieux l'adéquation « coût qualité ». Il a introduit en production, sous formes graphiques accessibles, des techniques statistiques de base et développé le diagramme causes-effet (diagramme en arête de poisson) qui permet de déterminer la cause profonde d'un problème à travers ses symptômes.

### **1.4.6. Philip CROSBY (1926-2001) :**

Philip CROSBY<sup>27</sup> était un homme d'affaires et auteur. Il fût l'inventeur du concept de Zéro Défaut et du coût de la non-qualité. Ses deux ouvrages fondamentaux sont Quality Is Free « La Qualité, c'est Gratuit » et Quality Without Tears « La Qualité Sans Larmes».

La philosophie de Crosby peut se comprendre à partir les quatre éléments suivants, qu'il énonce comme les absolus du management de la qualité<sup>28</sup>:

- la définition de la qualité est la conformité aux exigences (et non l'élégance);
- la prévention des défauts est préférable à l'inspection;
- la seule mesure de la performance est le coût de la qualité;
- la seule norme en matière de performance est le zéro défaut.

---

<sup>25</sup> Trois Dimensions Consulting, Op, Cit.

<sup>26</sup> Daniel Duret et Maurice Pillet. «Qualité EN PRODUCTION De l'ISO 9000 à Six Sigma». édition d'Organisation, paris, 2000, Page 34.

<sup>27</sup> Trois Dimensions Consulting, Op. Cit. (consulté le 20/03/2017).

<sup>28</sup> Frederic Canard, Op. Cit. P.194.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## Section 2 : Système de management de la qualité

L'objet de cette section est de lister les 7 principes de management de la qualité, ces principales composantes ainsi que l'approche systémique du système de management de la qualité.

### 2.1. Principes de management de la qualité :

L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Ainsi, les principes de management de la qualité sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité<sup>29</sup>.

La connaissance de ces principes, que nous présenterons ci-dessous, ainsi que leur mise en œuvre permet de sensibiliser de manière efficace chaque acteur de l'entreprise à la démarche qualité, afin d'établir un système de management pertinent, performant et durable.

#### 2.1.1. Premier principe : Orientation client :

La première préoccupation du management de la qualité est la satisfaction des exigences des clients, et d'aller au-delà de leurs attentes. Cette approche d'orientation client est, à priori, l'idée de considérer le client comme point de départ de la réflexion stratégique<sup>30</sup>.

Le management de la qualité nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont, pour l'entreprise, les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès<sup>31</sup>. Il est essentiel de souligner qu'en management de qualité, le concept "client" correspond à la fois au client externe, celui au quel sont destinés les produits et/ou les services, au client interne, l'employeur.

---

<sup>29</sup>.Organisation internationale de normalisation, «Les principes du management de la qualité», [<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>], (consulté le 10/03/2017).

<sup>30</sup> Pierre VOLE, «Stratégie client: point de vue d'experts sur le management de la relation client», ed. Pearson France, Orléans, 2013, P16.

<sup>31</sup> . A. Graham S. Shiba, et D. Walden, «4 révolutions du management par la qualité totale», ed.Dunod, Paris, 1997, p. 49.

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

Selon la norme ISO 9001: 2015, l'organisme est tenu de prendre également en considération les besoins et attentes des parties intéressées autres que les clients.

### **2.1.2. Deuxième principe : Leadership :**

C'est à la direction<sup>32</sup> générale qu'incombe la tâche de management, par conséquent, elle a une part de responsabilité très importante envers ses employés en termes de qualité. Son engagement est bien entendu indispensable, car l'intégration de la qualité dans la gestion de l'organisation constitue un changement radical d'esprit en matière de qualité<sup>33</sup>.

Selon Fredirick CANARD, la mission de la direction est de désigner ce que doit faire l'équipe dirigeante dans le cadre de la mise en conformité de l'organisation par rapport à la norme. Il s'agit, tout d'abord, de communiquer à l'ensemble du personnel l'importance à satisfaire les exigences des clients et son choix d'engager l'entreprise dans la voie de la qualité, puis de formaliser les grandes orientations de l'entreprise en matière de qualité, et en particulier de définir une politique et des objectifs qualité et finalement mettre en place une organisation relative à la qualité<sup>34</sup>.

Ceci nous mène donc à évoquer la notion de leadership, qui au-delà de son rôle hiérarchique, dynamise la démarche qualité, s'engage personnellement dans l'amélioration continue de l'efficacité du système qualité et, surtout, montre l'exemple.

### **2.1.3. Troisième principe : L'implication du personnel :**

Ce sont les hommes qui font réussir ou échouer une stratégie, car c'est de leur comportement que va dépendre la mise en application ou non de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la motivation et l'implication du personnel dans la politique de l'entreprise, augmentera, avec de meilleures chances de succès, la possibilité de sa réalisation<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> ISO/FDIS 9000:2015 définit la direction comme étant une personne ou un groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau.

<sup>33</sup> Florent AUDUREAU, (septembre 2009), «construction d'un système de management de la qualité pour un dispositif médical innovant». Thèse de doctorat, université de Nantes.

<sup>34</sup> Frederick CANARD, OP. Cit. p.153.

<sup>35</sup> J. Horovitz et J.P. Pitol-Belin, «Stratégie pour la PME», ed. McGraw-HILL, Paris, 1983, P.131



## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

La participation engagée des salariés dans mouvement qualité occupe une place cruciale dans une démarche qualité, par ce qu'elle traduit, en conséquence, une bonne réalisation de l'autocontrôle ainsi qu'une permanente amélioration de la qualité.

### **2.1.4. Quatrième principe : L'approche processus :**

La satisfaction des clients de l'entreprise dépend de l'efficacité de ses processus, c'est pourquoi la mise en place d'un système de management de la qualité nécessite une approche processus.

L'approche processus, qui correspond à la structuration des activités de l'organisation, ayant un impact sur la satisfaction des exigences des clients, consiste à décomposer son fonctionnement à un certain nombre de processus ou grandes activités<sup>36</sup>, à identifier leurs interactions ainsi que les critères de surveillances. La norme ISO 9000:2015 - système de management de la qualité: principes essentiels et vocabulaire- définit le processus comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction, qui utilise des éléments d'entrée<sup>37</sup> pour produire un résultat escompté.

Grâce à cette approche, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser ses performances à l'aide d'indicateurs, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre, afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>38</sup>.

### **2.1.5. Cinquième principe : Amélioration :**

Le management de la qualité demeure fondamentalement centré sur l'objectif proposé par Deming, celui d'aller vers l'excellence<sup>39</sup>, d'où l'idée d'aller vers une approche d'amélioration, il s'agit d'une démarche qui consiste à rechercher en permanence des solutions, pour améliorer les opérations, afin de garantir une performance organisationnelle ainsi qu'une satisfaction renforcée de la clientèle. A cet égard, elle ne se limite pas à la qualité, mais elle

---

<sup>36</sup> Claude GRANIER et al, «La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur», Edition Quæ, Versailles, 2009. P 80. Repéré à [<https://books.google.dz>] (consulté le 02/03/2017).

<sup>37</sup> Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus et les éléments de sortie d'un processus sont généralement les éléments d'entrée d'autres processus.

<sup>38</sup> Daniel DURET, OP.cit.

<sup>39</sup> Jean MARTY, «organisation qualité et gestion du risque», édition Masson, Paris, 2003, P10. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 12/03/2017).

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

s'applique également au processus, il faudra identifier les références de pratiques d'excellence et de faire en sorte que les opérateurs s'approprient leurs tâches<sup>40</sup>.

Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont utilisés pour identifier les opportunités d'amélioration. Cette dynamique de recherche d'amélioration et de performance doit être continue, car elle confère une certaine souplesse à l'entreprise et une rapidité d'action face aux opportunités.

### **2.1.6. Sixième principe : Prise de décision fondée sur des preuves :**

Il arrive pour l'entreprise de prendre des décisions dans un laps de temps relativement court, alors que l'enjeu n'est jamais simple, l'impact peut être déterminant pour la suite et le cours de son existence. Pour se méfier de la subjectivité et l'incertitude qui peut en découler de ces décisions, il convient de se fonder sur l'analyse des données et des informations fiables<sup>41</sup>. Cette analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité, efficacité et une plus grande confiance dans la prise de décision. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

### **2.1.7. Septième principe: Management des relations avec les parties intéressées:**

La norme ISO 9000:2015 définit les parties intéressées comme étant une personne ou un organisme qui peut, soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité, à l'exemple des clients, des propriétaires, du personnel d'un organisme, des prestataires, des établissements financiers, des autorités réglementaires, des syndicats, des partenaires ou société qui peut inclure des concurrents ou des groupes de pression d'opposition.

L'entreprise doit s'investir dans la construction de relations bénéfiques avec ses parties intéressées étant donné qu'ils sont en permanente interdépendance. Etablir une collaboration active avec ses parties intéressées favorise la performance organisationnelle, par la

---

<sup>40</sup> J.RENART, C.TOWNLEY, «Management des opérations: principes et applications»,ed pearson, Paris, 2010, P143.

<sup>41</sup>. «comment appliquer l'approche factuelle dans une prise de décision en entreprise», repéré dans: [<http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/16483/comment-appliquer-l-approche-factuelle-dans-une-prise-de-decision-en-entreprise>]. (Page consultée le 28/02/2017).

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

prise en compte à la fois des objectifs, opportunités et contraintes liées à chaque partie intéressée<sup>42</sup>.

## 2.2. Principales composantes du management de la qualité :

Les moyens à utiliser 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 ses objectifs en termes de qualité.

### 2.2.1. La planification de la qualité :

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs de la qualité, de spécifier les processus opérationnels et les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs<sup>43</sup>.

Selon la norme ISO 9001:2015, la planification de la qualité doit tenir compte de l'environnement et du contexte de l'organisme, des besoins et attentes des parties intéressées et les risques et opportunités liés à son activité.

Dans le cadre de la planification qualité<sup>44</sup>:

- L'organisme doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités, comment les intégrer au sein des processus du SMQ et enfin la manière d'évaluation de leur efficacité;
- L'organisme planifie la façon dont les objectifs qualité seront atteints (déterminer les ressources nécessaires, les responsabilités, les échéances, l'évaluation des résultats...etc.);
- L'organisme, lorsqu'il exprime le besoin de modifier son système de management de qualité, doit planifier cette modification, en prenant en compte l'objectif de la modification et ses conséquences possibles, la disponibilité des ressources et l'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités.

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

---

<sup>42</sup> Organisation internationale de normalisation, «les principes du management de la qualité», [<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>], (consulté le 10/03/2017).

<sup>43</sup> Norme internationale ISO 9000:2015 Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire -. P 5.

<sup>44</sup> Norme internationale ISO 9001:2015 Système de management de la qualité -Exigences-, 2015.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## 2.2.2. La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité englobe les moyens et techniques à caractère opérationnels nécessaires pour faire fonctionner un système de management de la qualité<sup>45</sup>. Il s'agit de mettre en œuvre les moyens de contrôle et de correction, en vue de produire conformément aux spécifications répondant aux attentes des clients.

La qualité du produit est obtenue phase à phase, tout au long de son processus de fabrication, chaque étape de son processus de développement est définie, documentée et mesurée quantitativement.

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.

## 2.2.3. L'assurance de la qualité :

L'assurance qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité et assure, comme son nom l'indique, le respect des procédures et de la conformité des produits ou services<sup>46</sup>, son objectif est de garantir que l'entreprise qui y recourt est apte à fabriquer un produit conforme aux exigences du consommateur. En faisant la preuve que la qualité recherchée est atteinte, l'assurance qualité concourt à l'établissement de liens de confiance entre l'entreprise et ses clients<sup>47</sup>.

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'organisme doit faire et ce qu'il fait réellement. En cas de différence notoire, l'organisme doit, soit revoir la façon

---

<sup>45</sup> Eva GIESEN, «Démarche qualité et norme ISO 9001: une culture managériale appliquée à la recherche», Edition IRD (Institut de Recherche pour le Développement), Paris, 2008, P 61. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 20/03/2017).

<sup>46</sup> Daniel BOERI, «Maîtriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale», Edition Maxima, Paris, 2003, P18. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 20/03/2017).

<sup>47</sup> Jean-pierre CHIARADIA-BOUSQUET. OP.Cit.,P.61. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 20/03/2017).

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

### **2.2.4. L'amélioration continue de la qualité :**

L'amélioration continue consiste en une démarche cherchant en permanence l'efficacité du système de management de la qualité et sous entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour ce faire, il convient d'engager des mesures d'amélioration des opérations, processus et activités de l'entreprise de telle sorte à satisfaire aux mieux ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

Le traitement des problèmes rencontrés et l'analyse régulière de toutes les sources d'information dont dispose l'organisation doivent permettre de déterminer et d'entreprendre les actions d'amélioration des processus<sup>48</sup>.

Le processus d'amélioration continue peut prendre comme source : la politique qualité, les objectifs qualité, les constatations d'audit, l'analyse des données, les revues de directions, les actions préventives et les actions corrective (ISO9000:2015).

Deming décrit la démarche d'amélioration continue sous forme d'un enchaînement de cycles constitués de quatre phases: planifier, faire contrôler et action. Planifier correspond à l'anticipation, l'analyse et la compréhension des causes réelles des problèmes, le déroulement consiste à identifier les solutions et à les mettre en œuvre, le contrôle permet de vérifier les résultats et enfin, il faut agir et ajuster en fonction des résultats et proposer des améliorations.

### **2.3. Approche systémique du management de la qualité:**

L'approche systémique est une discipline relative à l'étude de ce qui est connu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste. Ainsi, d'après cette logique et du fait de la complexité du fonctionnement d'une organisation dont les objectifs reposent en grande partie sur la qualité des produits, l'écoute et la satisfaction permanente des clients et l'engagement de tous les acteurs de l'organisation dans cet état d'esprit, la pratique de la gestion de la qualité avec une approche systémique s'avère une solution favorable face à cette complexité.

---

<sup>48</sup> Frederick CANARD. Op. Cit. P.164.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

L'approche systémique du management de la qualité s'appuie sur la notion de système, il convient donc, au préalable d'une définition du système de management de la qualité, d'aborder la notion de système.

## 2.3.1. La notion de système:

En général, la notion de "système" désigne tout type d'agencement entre les parties d'un même ensemble. Pour Rosnay, «la définition la plus complète de la notion est la suivante: un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisée en fonction d'un but»<sup>49</sup>, une interaction qui s'explique, par l'échange permanent entre ses éléments qui le composent et l'environnement avec lequel il est en relation.

À la base de la théorie des systèmes, on trouve les principes suivants d'un système<sup>50</sup>:

- 1. Le principe d'interaction et d'interdépendance:** la relation qui existe entre les constituants d'un système se traduit, le plus souvent, par un rapport d'influence ou d'échange portant aussi bien sur des flux de matière, d'énergie, d'information<sup>51</sup>
- 2. Le principe de totalité:** le résultat de l'union des parties qui composent un système est supérieur à la somme de ces parties, autrement dit, les interactions qui régissent un système créent de la valeur et de la synergie.
- 3. Le principe de rétroaction:** On appelle rétroaction (feed-back en anglais) tout mécanisme permettant de renvoyer à l'entrée du système et sous forme de données, des informations directement dépendantes de la sortie (résultat).

## 2.3.2. Système de management de la qualité:

Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées, visant à diriger et contrôler une organisation en termes de qualité. Le système de management de la qualité, quant à lui, désigne la manière dont un organisme dirige et maîtrise l'ensemble des

---

<sup>49</sup> Jean- Pierre MINARY, «Modèle systémique et psychologie», Edition Mardaga, Saint vincent, 1992, P18. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 21/03/2017).

<sup>50</sup> L. Rouleau, « Théories des organisations: approche classique, contemporaine et de l'avant garde», presses de l'université du Quebec, Quebec, 2007, P40.

<sup>51</sup> «L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse des travaux du Groupe AFSCET», [<http://www.afscet.asso.fr>], (consulté le 22/03/2017).

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

activités liées à la qualité et qui se rapportent directement ou indirectement à la satisfaction des exigences des clients<sup>52</sup>, Le terme "organisme" reflète, ici, l'ampleur de l'application de la pratique du management de la qualité dans tous types d'organisme, y compris les organismes à but lucratif.

La version 2015 de la norme ISO 9000 (système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire-) définit chaque terme du système de management de la qualité de la manière suivante:

- **Système** : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction.
- **Système de management**: Ensemble d'éléments<sup>53</sup> corrélés ou en interaction d'un organisme utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.
- **Système de management de la qualité**: Partie d'un système de management relatif à la qualité.

Ainsi, le système de management de la qualité est un sous-ensemble du système de management général, son adoption efficace par un organisme peut être garantie en s'appuyant sur la famille des normes internationale suivante:

- ISO 9000: Décrit les principes, les fondements et le vocabulaire des systèmes de management de la qualité
- ISO 9001: Spécifie les exigences à remplir par l'organisme
- ISO 9004: Présente les lignes directrices pour la gestion des performances durables de l'organisme en se fondant sur une approche de management par la qualité.
- ISO 19011: Présente les lignes directrices pour les audits des systèmes de management de la qualité (ainsi que des systèmes de management environnemental).

## 2.3.3. Approche processus du système de management de la qualité

Selon Didier noyé, la satisfaction des clients de l'entreprise dépend de l'efficacité de ses processus, c'est pourquoi les démarches qualité mettent l'accent sur une approche

---

<sup>52</sup>. Iso/TC 176, «ISO 9001 pour les PME : comment procéder», Ed secrétariat central de l'ISO, Suisse, 2015, P15. Repérer dans [www.iso.org], (consulter le 22/03/2017).

<sup>53</sup>. Les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification, le fonctionnement de l'organisme, les politiques, les pratiques, les règles, les convictions, les objectifs et les processus permettant d'atteindre ces objectifs.

## Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

processus<sup>54</sup>, cette approche, issue de l'approche systémique du management, représente un organisme en fonction des processus qui le composent. Un processus se définit comme l'ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. Ainsi, un processus est considéré comme un système et est traité comme tel.

L'intérêt du management par les processus est de décomposer le système de management en processus et les mettre sous contrôle favorise leur amélioration continue et facilite l'atteinte des objectifs de l'organisation de manière performante.

Définir les processus de l'organisation n'est pas une obligation de la norme ISO 9001 : 2015. Chaque entité est donc libre de travailler sans s'appuyer sur les processus pour construire le système de management de la qualité<sup>55</sup>. Cependant, il est bien plus facile de manager une entreprise ou une organisation lorsqu'elle est décrite sous forme de processus: «un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ». En effet, car chaque processus renseigne sur:

- La description des activités, produits et services pour chaque type de clients, en partant de leurs attentes et besoins et allant jusqu'à la confirmation de leur satisfaction sur les produits et services rendus.
- L'attribution des ressources pour son fonctionnement optimal.
- Les résultats que fournissent les indicateurs de performance, pour suivre la bonne marche du processus.

### 2.3.4. Typologies des processus :

D'après la norme ISO 9001, les processus se déclinent en 3 catégories:

- **Les processus de réalisation** : Ce sont les processus directement reliés à la mission et aux produits de l'organisation. Ils contribuent à la réalisation du produit, depuis la détection des besoins jusqu'à la satisfaction des clients.

---

<sup>54</sup>. Didier noyé, «L'amélioration participative des processus», Edition INSEP Consulting, 2002, P 9. Repérer à [<https://books.google.dz>], (consulter le 23/03/2017).

<sup>55</sup> Isabelle GAPILLOUT, «La qualité avec l'ISO 9001 : 2015 et plus encore», repéré dans [[www.iso.org](http://www.iso.org)],(consulté le 23/03/2017).



## Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

- **Les processus supports** : Ce sont les processus qui fournissent les ressources (techniques, matérielles, humaines...) nécessaires à la réalisation des processus de réalisation.
- **Les processus de management** : Ce sont le ou les processus de pilotage de l'organisation, ils contribuent à la détermination de la politique et à la définition des objectifs et orientent les processus de réalisation et de support.

### SECTION 3 : Recours aux référentiels internationaux de qualité

En vue de démontrer leur aptitude à fournir des produits et services de qualité, les entreprises recourent, dans leurs pratiques et leur fonctionnement, à la conformité aux référentiels internationale ISO. Nous évoquerons dans cette section, ce qu'est la normalisation ainsi que la certification ?

#### 3.1. La normalisation :

L'internationalisation des marchés ainsi que les exigences des clients, de plus en plus fortes, imposent aux entreprises de changer leur mode de pensée et d'adopter de nouvelles techniques et mode de gestion reposant en grande partie sur la qualité. La mise en forme d'un système de management de la qualité semble la voie à suivre afin de garantir aux entreprises leur pérennité sur le marché.

Cependant, la difficulté réside, pour ces entreprises, dans l'évaluation de la qualité, « une notion aussi abstraite, car dans le jugement que l'on porte sur la qualité d'un produit, la part du subjectif et l'irrationnel est parfois fondamentale »<sup>56</sup>. La mise au point d'un SMQ conformément aux normes internationales élaborées par la fédération normative ISO serait une réponse favorable dans la mesure de la qualité.

---

<sup>56</sup> Souhila GHOUMARI, « L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes face aux Défis de la Mondialisation », Colloque international Management de la qualité totale & Développement de la performance de l'entreprise, (Université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA, 2010).

<sup>56</sup>. Aissani Y., Bordes O., 2007. Management de la qualité, rapport à la norme ISO 9000 et représentation sociale du changement organisationnel. Psychologie du travail et des organisations, n°1

## Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

La normalisation est défini d'après le décret n°2009-697 du 16 juin 2009, comme « une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des **règles**, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations ». Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable »<sup>57</sup>.

Pour GRENARD, quant à lui, « *La normalisation est un processus d'élaboration et de production de documents de référence, c'est-à-dire de normes*<sup>58</sup> ».

De ces deux définitions, nous retiendrons que la normalisation a pour objet l'élaboration de normes de référence, utilisables par les entreprises désireuses d'en tirer avantage, tant dans la gestion globale qu'en terme de spécificités du produit ou service.

### 3.1.1. La norme :

La directive ISO/IEC -principes et règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC- définit la norme comme « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>59</sup>. Un des principaux objectifs des normes est d'établir des dispositions claires et non ambiguës et que tout le monde adhère aux mêmes normes, afin de faciliter la communication et les échanges internationaux.

De cette définition, nous dégagerons les caractéristiques suivantes de la norme:

- Un document de référence ;
- Un résultat d'un consensus ;
- Les normes sont d'application volontaire.

---

<sup>57</sup>. Legifrance, Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation. Repéré dans [<http://www.legifrance.gouv.fr/> (page consultée le 26/05/2017)].

<sup>58</sup> Souhila GHOUMARI. Op. Cit.

<sup>59</sup> ISO, Directives ISO/CEI, partie II, «règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC », édition 2016. Repéré dans [[http://www.iec.ch/members\\_experts/refdocs/iec/isoiecdir-2%7Bed7.0%7Dfr.pdf](http://www.iec.ch/members_experts/refdocs/iec/isoiecdir-2%7Bed7.0%7Dfr.pdf)], (consulté le 27/3/2017).

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

## 3.1.2. Types de norme:

On distingue deux types de normes

- **Normes de produit:** Les normes de produits sont les spécifications et critères se rapportant aux caractéristiques des produits.
- **Normes de processus :** Les normes de processus sont les critères concernant la façon dont les produits sont faits. Celles-ci se décomposent en normes de système de gestion et norme de performance. Les normes de système de gestion posent des critères pour les procédures de gestion (Exemple: la documentation, procédure de suivi d'évaluation). Les normes de performance, quant à elle, posent des critères de la performance du système de gestion en termes de ce qui se passe réellement sur le terrain<sup>60</sup>.

## 3.1.3. Organisation internationale de normalisation ISO:

Il s'agit d'une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de 165 pays, à raison d'un organisme par pays. Sa mission est de favoriser le développement de la normalisation, en vue de faciliter les échanges entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique. Les résultats des travaux techniques de l'ISO sont publiés sous la forme de norme internationale<sup>61</sup>. Contrairement à la croyance populaire, ISO n'est pas le sigle de " international Organisation for standardisation", le terme provient du préfixe des mots isocèles et isométriques, qui viennent du grec ISOS qui signifie égale<sup>62</sup>.

## 3.2. La certification :

A travers le développement des échanges économiques internationaux, les clients recherchent de plus en plus des preuves sur la qualité des produits et services qu'ils achètent.

---

<sup>60</sup> C.DANKERS, «Normes environnementales et sociales, certification et labellisation des cultures commerciales», Edition organisation des nations unis pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, 2004, P7, repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 27/03/2017).

<sup>61</sup> La norme internationale se définit comme " norme qui est adoptée par une organisation internationale à activités normatives/de normalisation et qui est mise à la disposition du public". [SOURCE: Guide ISO/IEC 2:2004, 3.2.1.1].

<sup>62</sup> D.BLOUIN, «Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité selon les normes de la série ISO 9000 en contexte de PME : constat et recommandation afin de faciliter le maintien de la certification», mémoire de recherche, université du Québec -à trois rivières-, 2000.

# Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

---

La certification par tierce partie est reconnue partout dans le monde comme étant le moyen approprié qui constitue cette preuve. Pour mieux cerner la notion de certification nous allons voir sa définition, ses différents types, ainsi que ses enjeux.

## 3.2.1 Définition de la certification :

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie<sup>63</sup>, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel<sup>64</sup>.

La certification ne correspond pas à un impératif réglementaire auquel il faut obligatoirement se soumettre. Au contraire, c'est une démarche volontaire<sup>65</sup>: il appartient à l'organisation d'effectuer une demande auprès d'un organisme certificateur choisi. Cet organisme va alors effectuer un audit de certification, en fonction de la certification voulue. Une fois les résultats de l'audit établis, l'organisme certificateur va délivrer ou non le certificat.

## 3.2.2 Définition de l'accréditation :

L'accréditation consiste en une attestation émise par une tierce partie et concernant un organisme d'évaluation de la conformité. Cette attestation apporte la démonstration formelle de la compétence de l'organisme à exécuter des tâches spécifiques d'évaluation de la conformité<sup>66</sup>.

## 3.2.3 Les différents types de certification :

On distingue 3 types de certification

- **La certification de produits ou de services :** S'adresse avant tout au client final, consommateur ou utilisateur. En effet l'approche qualité du produit ou service repose sur un

---

<sup>63</sup> Une tierce partie est un organisme tiers (organisme certificateur), indépendant de l'industriel et des pouvoirs publics et accrédité.

<sup>64</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, « La certification des produits industriels et des services en 7 questions », novembre 2004, p2.

<sup>65</sup> C. Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », AFNOR Éditions, 2009.

<sup>66</sup> Organisme Algérien d'accréditation, [<http://www.algerac.dz/index.php/l-accreditation/main-menu>], (Consulté le 23 /04/2017).

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

niveau de résultat défini dans un référentiel par un ensemble de caractéristiques auxquelles le produit ou service doit répondre<sup>67</sup>.

Pour les entreprises ou les organismes qui recherchent une certification, il s'agit avant tout de valoriser leurs produits industriels ou leurs services en se différenciant par rapport à leurs concurrents. En effet, elle apporte la preuve objective, émanant d'un organisme indépendant, que ceux-ci disposent effectivement des caractéristiques définies dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles.

### ➤ **La certification des systèmes de management de la qualité (SMQ) :**

Alors que la certification de produits atteste des niveaux de performance et de qualité des produits fabriqués ou des services fournis, la certification de système couvre, essentiellement, la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour 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 fournitures donnée<sup>68</sup>. En règle générale la satisfaction client et la boucle d'amélioration continue sont deux principes autour desquels sont bâtis les systèmes de management.

### ➤ **La certification du personnel :**

La certification de personnes ou de personnel est un processus qui permet à un professionnel de faire attester, par une tierce partie, l'aptitude de son personnel à réaliser des tâches spécifiques. Elle offre aux clients la garantie de la capacité de la personne à assurer la mission qui lui est confiée<sup>69</sup>.

### **3.2.4. Les étapes vers la certification :**

Après avoir fixé les objectifs d'amélioration et réalisé la mise à niveau, l'entreprise peut se lancer dans la certification en suivant les étapes suivantes :

- Prise de contact avec l'organisme certificateur :
- De ce fait, ce dernier adresse un questionnaire à l'entreprise pour se renseigner sur le type de certification souhaité.

---

<sup>67</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Op.cit., P.4.

<sup>68</sup> CATTAN. M, « pour une certification qualité gagnante », Ed. AFNOR, paris, 2009,page 43.

<sup>69</sup> Bureau des normes de Madagascar , [http://www.bnm.mg/?page\_id=89], (consulté le 21/03/2017).

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

- La demande sera affectée ensuite à un comité de certification selon le type de certification.
- L'entreprise donne des informations (documents qualité) sur son domaine d'activité et sur le système qualité.

### **- Audit certification :**

L'organisme certificateur désigne des auditeurs qui analysent en premier lieu la documentation qualité de l'entreprise qui fait l'objet d'un rapport d'analyse envoyé avec le plan de certification à l'organisme certificateur et à l'entreprise.

De ce fait, l'entreprise pourra corriger les non conformités avant la visite des auditeurs. Ces derniers procéderont à la date fixée dans le plan de certification à évaluer la conformité du système qualité et rédigent un rapport.

### **- La délivrance du certificat :**

Sur la base du rapport d'audit, l'organisme certificateur acceptera ou non la délivrance de la certification, dans le cas de l'acceptation, celle-ci est valable pour une durée de 3 ans et peut être ensuite renouvelée.

### **- Suivi et renouvellement :**

Après la délivrance de la certification, l'organisme certificateur exerce une surveillance permanente sur le système certifié (par le suivi d'audit semestriel ou annuel).

### **3.2.5. Les enjeux de la certification :**

Le recours à la certification englobe d'énormes enjeux qui se résument comme suit :

#### **➤ Pour l'entreprise :**

- La certification permet à l'entreprise d'avoir une bonne réputation, car c'est un bon argument commercial qui conduit les consommateurs à privilégier une entreprise certifiée par rapport à d'autres non certifiées, en la considérant comme une garantie pour la réalisation des produits ou services conformes aux spécifications ou aux normes;
- Elle est aussi un stimulant qui favorise l'amélioration de la qualité, la compétence et permet à l'entreprise d'accéder à des marchés internationaux, car elle facilite les

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

opérations d'exportation du fait que certaines réglementations et certains marchés l'exigent;

- La certification est un excellent moyen pour rendre visibles les efforts réalisés par un organisme en matière de qualité.

### **➤ Pour les employés :**

- La certification leur permet de mieux comprendre leurs rôles et objectifs, d'avoir moins de pression, car ils connaissent, au préalable, qu'est ce qu'ils devront faire et comment, être plus motivés après avoir constaté qu'ils ont atteint les objectifs définis ;
- Une meilleure mobilisation et reconnaissance du personnel. L'obtention du certificat est à la fois un facteur de reconnaissance interne et de fierté pour le personnel concerné. Elle donne un sens à leurs efforts et reconnaît leurs compétences et leur professionnalisme.

### **➤ Pour les clients :**

- La certification permet de donner aux clients la confiance de la fiabilité de l'entreprise (des produits ou services conformes aux spécifications) et leur fournir une information globale et aisément compréhensible;
- Les clients pourront choisir entre différents fournisseurs concurrents, en ce sens, le client se penchera plutôt vers une crédibilité et la transparence de son processus par rapport à une entreprise non certifiée.

## **Chapitre I: Management de la qualité: Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

---

### **Conclusion du chapitre :**

Dans le présent chapitre nous avons évoqué en premier lieu l'évolution du mouvement de la qualité. Cela nous a permis de comprendre l'évolution de la perception de la qualité, ainsi que les facteurs qui ont influencé le passage de la qualité d'un simple souci de contrôle à une approche totale de l'organisation.

En second lieu nous avons évoqué le management de la qualité en tant que système, ses principales composantes et ses 7 principes qui sont devenus des exigences dans le système de normalisation international en matière de la qualité.

Enfin, dans la troisième section, nous nous sommes arrêtées sur le recours des entreprises aux référentiels internationaux, pour démontrer l'efficacité de leur système d'organisation, c'est dans ce cadre que nous avons abordé la normalisation et de certification.



## **Chapitre II**

**Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.**

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **Introduction :**

Pour atteindre son premier objectif de performance, l'entreprise doit au préalable maîtriser son organisation. Pour assurer un pilotage performant de son organisation, l'adoption d'un système de management de la qualité conformément un référentiel international semble être une solution favorable.

La norme ISO 9001 est la plus connue dans le monde à être utilisée pour l'implantation d'un système de management de la qualité. Celle-ci a été soumise à des révisions régulières, en 1994, en 2000, en 2008, et sa dernière révision a conduit la publication de sa version 2015, qui vient approfondir certains points de la norme et apporter quelques nouveautés par rapport à la version 2008 de la norme.

La certification d'une entreprise selon une norme internationale est un acte volontaire, cependant le maintien par une entreprise d'un certificat déjà acquis selon le référentiel ISO 9001:2008 passe obligatoirement par une transition vers la nouvelle version 2015 avant septembre 2018.

La mise à jour du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001:2015 fera l'objet de ce présent chapitre qui se repartit en trois sections:

- **Dans la première section**, nous allons retracer les différentes évolutions qu'a connu la norme ISO 9001 depuis sa naissance en 1987 jusqu'à sa version actuelle (la version 2015).
- **Dans la deuxième section**, nous évoquerons les principaux apports de la version 2015 de la norme ainsi que les modifications apportées en comparaison avec la version 2008 de la norme.
- **Enfin, dans la troisième section**, la démarche de transition d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2008 à la nouvelle version 2015 de la norme sera abordée.

# CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

## Section 1: Parcours de la norme ISO 9001: de la version 1987 jusqu'à la version 2015 :

Les normes de la famille ISO 9000 ont connu une succession de révisions depuis leur apparition en 1987, pour aller tour à tour de 1994, 2000, 2008 jusqu'à la version 2015 actuelle. Nous allons traiter, dans cette présente section, chacune de ces différentes éditions:

### 1.1. Edition 1987 :

La création de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en 1947, puis, celle du Comité Technique « Management et assurance de la Qualité » en 1979, a permis la publication de la première édition de la série des normes ISO 9000<sup>1</sup>, qui comprend:

- **ISO 9001:** -système qualité- modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente.
- **ISO 9002 :** -système qualité- modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation.
- **ISO 9003 :** -système qualité- modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essaie;
- **ISO 9004 :** gestion de la qualité et éléments de système qualité

Deux aspects majeurs étaient à la base de ces référentiels: Premièrement, l'organisation des trois normes (iso 9001, 9002, 9003) reposait sur la distinction des activités à l'intérieur de l'entreprise. Deuxièmement, les référentiels s'inscrivaient davantage dans l'assurance de la qualité plutôt que dans le management de la qualité. En effet, l'objectif de recourir à ces normes est de sécuriser la maîtrise de la qualité et donner confiance aux clients en l'obtention de la qualité requise<sup>2</sup>. Une première révision de ces normes eut lieu en 1994.

---

<sup>1</sup> Richard LECLERC, «Origine et impact de la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité ISO 9001 dans une petite municipalité», mémoire d'étude, École nationale d'administration publique, Québec, novembre 2009. Repéré dans [www.boutique.afnor.org], (Consulté le 01/04/2017).

<sup>2</sup> Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont. LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 : UNE ANALYSE A L'AUNE DU CADRE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE FERREIRA ET OTLEY (2009), 36ème congrès de l'AFC Toulouse-France, Mai 2015. Repéré dans [https://hal.archives-ouvertes.fr], (consulté le 05/04/2017).

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### 1.2. Edition 1994 :

La norme ISO 9000:1994 énonce des exigences, pour un modèle qualité, sur les activités internes à l'organisme<sup>3</sup>. Les trois normes ISO 9001, 9002, 9003 version 1994, sont les seules à être utilisées pour la certification des entreprises, elles fournissent trois modèles d'assurance qualité:

- ISO 9001: Modèle pour l'assurance qualité en conception/développement, production, installation et prestations associées;
- ISO 9002: Modèle pour l'assurance qualité en, production, installation et prestations associées;
- ISO 9003: Modèle pour l'assurance qualité en contrôle et essai final.

La norme ISO 9004 (Management de la qualité et éléments de système qualité -PARTIE 1: Lignes directrices), également membre de la famille des normes ISO 9000, fournit des conseils concernant le management de la qualité et les éléments du système qualité permettant de répondre aux besoins des clients et de l'organisation.

Cette révision a apporté une vision plus généraliste sur les exigences à satisfaire en termes de qualité. Cependant, elle a donné lieu à des critiques quant à leur inefficacité à atteindre l'objectif premier de la mise en place d'un système qualité, à savoir l'amélioration permanente et la satisfaction des besoins explicites des clients<sup>4</sup>: ayant une forte orientation vers l'industrie, ces normes mettent en marge, finalement, les besoins et attentes de leurs clients. On se plaignait également, dans l'application de ces normes, d'une bureaucratie documentaire: le système était jugé trop procédurier traitant le moindre détail.

A la fin des années quatre-vingt-dix, le Comité technique ISO/TC 176 a engagé un examen en profondeur des normes ISO 9000, en fonction du retour d'expérience de leur application<sup>5</sup>, et a permis la publication de la version 2000 des normes ISO 9000.

---

<sup>3</sup> R.BRAULT, P. GIGUERE, «Comptabilité de management», Ed. Presse de l'université Laval, Québec, 2003, P 421. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 05/04/2017).

<sup>4</sup> Marine Otter, «Évolution des ISO 9000: application au domaine des systèmes d'information». Lettre d'ADELI n°41, Octobre 2000. Repéré dans [<https://www.adeli.org>], (Consulté le 05/04/2017).

<sup>5</sup> Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont, Op.cit.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### 1.3. Edition 2000 :

Le passage de la version 1994 à la version 2000 des normes ISO 9000 s'est traduit par une intégration plus large de la philosophie du Management de la qualité. Effectivement, elle abandonne l'unique objectif d'assurance qualité pour adopter une perspective managériale de la qualité.

La famille des normes ISO 9000 comprend les normes suivantes:

-ISO 9000: «SMQ, principes essentiels et vocabulaires»

-ISO 9001 : «SMQ, exigences».

-ISO 9004 : «SMQ: Lignes directrices pour l'amélioration des performances»

Cette version a tracé les évolutions suivantes :

- L'énoncé des principes de management de la qualité: Ils définissent un cadre de référence permettant d'améliorer de façon continue les performances des organisations, en se focalisant sur la satisfaction des clients.
- L'approche processus: Il s'agit de la grande révolution de l'édition 2000. La notion de processus n'est pas nouvelle, Les versions 87 ou 94 de la norme, l'a développaient dans un chapitre dédié, « maîtrise des processus », mais il fallait entendre en réalité « maîtrise des procédés de fabrication»<sup>6</sup>. L'approche processus, quant à elle, propose une vision systémique de l'entreprise, qui gère toutes les activités qui concourent à la réalisation de la qualité comme un processus.
- L'amélioration continue: issue à l'origine du principe de la roue de Deming (PDCA), l'amélioration continue est un processus d'accroissement de l'efficacité de l'organisme, afin de réaliser la politique qualité et les objectifs qualité.
- Réduction de la documentation : le nombre de procédure documentée s'est sensiblement réduit dans la version 2000, six procédures obligatoires sont énoncées : maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité, maîtrise des non-conformités, audits internes, actions correctives, actions préventives.

---

<sup>6</sup> Martine OTTER, op.cit.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

La norme ISO 9001: 2000 a évolué sous plusieurs aspects par rapport à la version 1994. Premièrement, c'est le concept même de la norme qui a évolué, c'est-à-dire, qu'elle passe d'une optique d'assurance qualité à une optique qualité totale, mettant en avant la satisfaction du client. Dans un deuxième temps, la norme ISO 9002 et ISO 9003 sont intégrées dans la norme ISO 9001. Troisièmement, l'intitulé et le contenu de chaque chapitre et sous chapitre ont changé pour refléter la nouvelle optique.

Les exigences sont réparties en cinq principaux chapitres : système de management, responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit et mesure, analyse et amélioration. La norme ISO 9001:1994 comportait, quant à elle, 20 éléments définissant les exigences du système qualité

### **1.4. Edition 2008 :**

La version 2000 de la série des normes ISO 9000 a fait l'objet d'un amendement dans l'édition 2008, celle-ci n'introduit pas d'exigences supplémentaires et ne modifie pas la finalité de l'ancienne édition. En effet, il faut rappeler que l'objectif d'un amendement est de répondre à des besoins de clarification et de compréhension des exigences de la version précédente de la norme. Cependant, elle diffère de la précédente sur les points suivants:

- Le renforcement de l'approche processus, l'engagement de la direction et la conformité par rapport aux exigences du produit;
- L'accroissement de la compatibilité avec la norme ISO 14001 relative au système de management environnemental<sup>7</sup>;
- La nécessité des acquisitions de compétences dans le cadre des actions de formation<sup>8</sup>;
- L'évaluation de l'efficacité des actions correctives et préventives<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont, Op.cit.

<sup>8</sup> Fayrouz SLAIMI, «Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité», Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Telemcen, 2016. Repéré dans [<http://dspace.univ-tlemcen.dz>], (Consulter le 10/04/2015).

<sup>9</sup> Ibid.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **1.5. Edition 2015 :**

Étant donné l'objet de notre thématique traitant la norme ISO 9001, nous n'allons pas évoquer de manière exhaustive l'apport de la version 2015 sur toute la famille des normes iso 9000, mais particulièrement pour la norme ISO 9001.

La version 2015 de la norme ISO 9001 s'annonce sans rupture nette avec l'édition précédente, elle vise toujours la fourniture d'un produit/service de qualité satisfaisant les exigences du client, mais prend en compte les nouvelles tendances suivantes:

#### **1.5.1. L'adoption d'une structure de haut niveau:**

La structure de haut niveau sous entend l'adoption d'une structure identique à toutes les normes de système de management, avec des termes et définitions communs, elle a été émise au travers de l'annexe SL des directives ISO/IEC, partie I<sup>10</sup>, afin de faciliter l'harmonisation et la coordination entre ces normes et éviter certaines confusions et difficultés d'intégration. Ainsi, toutes les normes des systèmes de management devront respecter une structure identique, c'est-à-dire les mêmes chapitres, numéros d'articles, ou encore titre de chapitres<sup>11</sup>.

La structure de haut niveau forme dix chapitres non modifiables, les trois premiers chapitres sont généraux, les suivants sont ordonnancés selon le cycle de l'amélioration continue ou cycle PDCA (Planifier, Faire, Contrôler, Agir). Il est possible d'ajouter des sous-chapitres et des termes propres au domaine d'application du système de management.

#### **1.5.2. La compréhension du contexte de l'organisme:**

Il s'agit d'analyser le contexte ou l'environnement de l'organisme en définissant les enjeux internes et externes pouvant impacter le système de management de la qualité des organismes ainsi que la conformité des produits/ services aux exigences des clients.

---

<sup>10</sup> Les directives ISO/IEC, partie 1 définissent les procédures de base à suivre dans le cadre de l'élaboration des normes internationales et les procédures propres à l'ISO

<sup>11</sup> «Lettre des juristes de l'environnement. Une restructuration de la norme ISO 9001:2015 de haut niveau!», Repéré dans [[http://www.juristes-environnement.com/article\\_detail.php?id=3072#](http://www.juristes-environnement.com/article_detail.php?id=3072#)], (Consulté le 09/04/2017)

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **1.5.3. L'adoption d'une approche par les risques :**

L'approche par les risques est l'une des grandes nouveautés de la norme ISO 9001: 2015. La notion de risque n'était pas totalement absente dans la version 2008 de la norme ISO 9001, elle a été mentionnée implicitement dans la clause dédiée aux « actions préventives »<sup>12</sup>. Cette approche impose aux organismes la compréhension préalable de leur contexte, en vue de déterminer les risques et les opportunités en tant que base pour la planification des processus, l'amélioration du SMQ et la prévention des effets négatifs.

### **1.5.4. Prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées :**

En appréhendant une perspective plus large du management de la qualité, la version 2015 de la norme prône la prise en compte des attentes des parties intéressées pertinentes pour le système de management de la qualité. Effectivement, il ne s'agit plus pour l'organisme de s'intéresser uniquement au client, mais à toutes ses parties prenantes.

la partie intéressée se définit comme « toute personne ou organisme qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de les affecter par une décision ou activité »<sup>13</sup>.

### **1.5.5. Renforcement du rôle de la direction (leadership):**

La version 2015 de la norme ISO 9001 accorde davantage d'importance à la nécessité d'une plus grande implication de la direction dans le système de management de la qualité. Le passage de l'intitulé du chapitre de la norme ISO 9001:2008 " *Engagement de la direction*" au "*Leadership*" (ISO 9001:2015), traduit cette volonté d'afficher un plus fort engagement de la direction.

Lorry Hunt interprète l'importance accordée au leadership comme une transition vers une philosophie, non plus centrée sur la responsabilisation d'un seul représentant de la direction pour le système de management de qualité, mais sur l'approbation

---

<sup>12</sup> Imane Toubal, «Les risques et opportunités, nouvel enjeu de maîtrise du système de management de la qualité», Lettre des juristes de l'environnement, 2016. Repéré dans [[http://www.juristes-environnement.com/article\\_detail.php?id=3073](http://www.juristes-environnement.com/article_detail.php?id=3073)], (Consulté le 12/04/2017).

<sup>13</sup> Marc BAZINET, « Au cœur de l'ISO 9001: 2015, une passerelle vers l'excellence», éd. AFNOR, Saint Denis, 2015. P 150.



## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

du système par l'ensemble de la direction<sup>14</sup>. La direction doit faire preuve d'un fort investissement dans la logique de gestion de la qualité en communiquant à l'ensemble du personnel de l'intérêt a en tiré d'une telle démarche et en s'impliquant dans<sup>15</sup> :

- La détermination le contexte ou l'environnement de l'organisme;
- La détermination et le traitement des risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur le système de management de la qualité et donc, sur la satisfaction du client;
- La détermination la vision, la mission et l'orientation stratégique ainsi que les risques et opportunités de l'organisme;
- La définition d'une politique et des objectifs qualité compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme;

### **Section 2: Apports de la nouvelle version 2015 en comparaison avec la version 2008 de la norme ISO 9001.**

Dans cette présente section, nous tenterons d'établir une comparaison de forme et de fond, entre la version 2008 et la version 2015 de la norme ISO 9001, chapitre par chapitre, en vue de dégager une synthèse des modifications apportées à la norme ISO 9001 version 2008. Celles ci sont citées dans le tableau ci-dessous. En dehors du tableau, des explications des exigences nouvelles qu'apporte la nouvelle version 2015 de la norme sont évoquées.

---

<sup>14</sup> ISO Focus, «Tout juste écloses : Les nouvelles normes ISO 9001 et ISO 14001». Repéré dans [www.iso.org], (Consulté le 09/04/2017).

<sup>15</sup> ISO/FDIS 9001: 2015 , système de management de la qualité, exigences.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### 2.1. Correspondance entre les exigences de la norme ISO 9001:2008 et les exigences de la norme ISO 9001:2015.

**Tableau N°1 : Domaine d'application**

ISI 9001version 2008	ISO 9001 version 2015
Intitulé du chapitre: Domaine d'application	L'intitulé du chapitre : Domaine d'application
<p><b>Généralité</b>            Cette section apporte des éclaircissements sur le domaine d'application de la norme. Elle présente les exigences relatives au SMQ lorsqu'un organisme doit démontrer sa capacité à proposer des produits et services de qualité, conforme aux exigences des clients, légales et réglementaires, tout en augmentant la satisfaction des clients.</p>	<p>Le domaine d'application <b>demeure inchangé</b>, la norme est toujours destinée aux organismes souhaitant démontrer leur aptitude à fournir des produits et services conformes aux exigences du client et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction des clients.</p>
<p><b>Périmètre d'application</b>            Cette norme générique est applicable à tous les organismes. Cependant certaines exclusions d'exigence sont envisageables en raison de la nature de l'organisme. Toutefois, ces exclusions ne doivent concerner que les exigences évoquées dans l'article 7 de la norme et qui n'ont pas d'incidence sur la capacité de l'organisme à fournir un produit répondant aux exigences des clients, réglementaires et légales.</p>	<p>Le "périmètre d'application" n'existe plus, il faudra se référer à l'article <b>4.3 intitulé détermination du domaine d'application du SMQ</b> qui définit les conditions dans lesquelles un organisme peut décider sur la non application d'une exigence de la norme.</p>

**Source : Établi par nos soins à partir des normes ISO 9001 : 2008 et ISO 9001 : 2015**

**Tableau N°2 : Références normatives, termes et définitions**

ISI 9001version 2008	ISO 9001 version 2015
Intitulé du chapitre: Références normatives :	Intitulé du chapitre: Références normatives.
<p>Ce chapitre décrit les références indispensables pour l'application de la norme. Cette version fait appel à la norme ISO <b>9000:2005</b><sup>16</sup></p>	<p>Aucun changement n'a été introduit. Cependant, cette norme fait référence à la norme ISO <b>9000: 2015</b><sup>17</sup></p>

<sup>16</sup> ISO 9000: 2005: Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires

<sup>17</sup> ISO 9000: 2015: Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

<p><b>Intitulé du chapitre : Termes et définitions:</b>                  Cette clause souligne que les termes et définitions applicables à cette présente norme sont énoncés dans la norme ISO 9000: 2005.</p>	<p><b>Intitulé du chapitre: Termes et définitions:</b>                  Cette clause souligne que les termes et définitions applicables à cette présente norme sont énoncés dans la norme ISO 9000: 2015.</p>
--	---

**Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015**

### Tableau N°3 : Contexte de l'organisme

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
Intitulé du chapitre 4 : SMQ Ce chapitre regroupe les exigences suivantes:	Intitulé du chapitre 4 : Contexte de l'organisme:
4.1- Exigences générale du SMQ	Les exigences générales du SMQ (ISO 9001:2008) sont intégrées désormais dans l'article 4.4 (SMQ et ses processus) et l'article 8.4 (Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes).
4.2 - Exigences relatives à la documentation	Les exigences relatives à la documentation sont à retrouver dans l'article 7.5 (informations documentées).
4.2.1 Généralités	Le contenu de l'article 4.2.1 (ISO 9001:2008) est reformulé dans l'article 7.1.5 (Généralité)
4.2.2 Manuel qualité	Les exigences relatives au manuel qualité sont contenue dans l'article 4.3, 4.4 et 7.5.1 (Généralité).
4.2.3 Maitrise des documents 4.2.4 maitrise des enregistrements	Les exigences des articles 4.2.3 et 4.2.4 de la version 2008 font désormais partie des articles 7.5.2 (Création et mise à jour des informations documentées) et 7.5.3 (Maîtrise des informations documentées)

**Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015**

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **Explication des exigences :**

- **Compréhension de l'organisme (§ 4.1 de la norme) :** Cette clause souligne l'importance pour l'organisme d'identifier les enjeux internes et externes pertinents pour sa stratégie et pouvant avoir un impact sur le système de management<sup>18</sup>. Ces enjeux peuvent être déterminés de manière méthodique, par exemple, à l'aide d'un PESTEL<sup>19</sup>, d'un SWOT<sup>20</sup>, ou de façon empirique en se basant sur la connaissance et l'expérience<sup>21</sup>.

### - **Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (§ 4.2 de la norme) :**

L'organisme doit déterminer, satisfaire, surveiller et revoir régulièrement les exigences des parties intéressées. La norme ISO 9000:2015 définit la partie intéressée comme suit: Personne ou organisme qui peut, soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Le résultat des clauses 4.1 et 4.2 constitue une contribution essentielle à la définition et à l'évaluation des risques et opportunités pouvant affecter le SMQ ainsi que les objectifs de l'organisme.

### - **Détermination du domaine d'application du SMQ (§ 4.3 de la norme):**

Bien qu'elle existe déjà dans la version 2008, cette exigence est désormais plus rigoureuse du fait qu'elle tient compte des enjeux internes et externes, des besoins et attentes pertinentes des parties intéressées ainsi que les produits et services de l'organisme, dans la détermination du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La version 2015 de la norme ne fait pas référence aux exclusions concernant l'applicabilité de certaines exigences du SMQ, telles qu'elles étaient mentionnées dans l'ancienne version. Toutefois, l'organisme peut procéder à une revue de l'applicabilité des exigences en raison de la taille ou de la complexité de l'organisme, du modèle de

---

<sup>18</sup> DNV.GL, «ISO 9001:2015 SMQ, document d'orientation». Repéré dans [www.dnvgl.fr], (Consulter le 10/04/2017).

<sup>19</sup> PESTEL: Outil d'aide à la décision et d'analyse des différents environnements de l'entreprise: politique, économique, social, technologique, écologique et légal.

<sup>20</sup> SWOT: Outil d'analyse de l'environnement interne, pour détecter les forces et les faiblesses de l'organisme, et de l'environnement externe, pour détecter les menaces et saisir les opportunités.

<sup>21</sup> M. BAZINET et AL, «Au cœur de l'ISO 9001:2015 : Une passerelle vers l'excellence», édition AFNOR, Saint-Denis, 2015, P 43.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

management qu'il adopte, de l'éventail de ses activités et de la nature des risques et opportunités qu'il rencontre<sup>22</sup>.

L'organisme doit répondre à l'ensemble des exigences de la norme, seulement dans la mesure où elles sont applicables. Lorsque l'exigence n'est pas applicable, cela doit être clairement justifié. La définition du domaine d'application doit être disponible sous la forme d'une information documentée et mise à jour.

### - SMQ et ses processus (§ 4.4 de la norme) :

**§ 4.4.1 de la norme :** En plus des exigences relatives au SMQ cités dans la version précédente, cette nouvelle édition apporte les nouvelles exigences suivantes:

- Détermination des éléments d'entrée requis et éléments de sortie attendus pour ces processus;
- Attribution des responsabilités et autorités pour ces processus;
- Prise en compte des risques et opportunités conformément aux exigences de l'article 6.1;

**§ 4.4.2 de la norme :** L'organisme doit, autant que nécessaire:

- Tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus;
- Conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu<sup>23</sup>.

### Tableau N°4 : Leadership

ISO 9001: 2008	ISO 9001:2015
Intitulé du chapitre : Responsabilité de la direction: Ce chapitre regroupe les exigences suivantes: <b>5.1 Engagement de la direction</b>	Intitulé du chapitre: Leadership. Ce chapitre est structuré comme suit: <b>5.1 Leadership et engagement :</b> L'article 5.1 de la norme ISO 9001:2008 correspond à l'article <b>5.1.1 (Généralité)</b> .

<sup>22</sup> ISO 9001: 2015 , SMQ - exigences-, P 24.

<sup>23</sup> Ibid. P3.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

<p><b>5.2 Écoute client</b></p>	<p>L'article 5.2 de l'ISO 9001:2008 correspond à l'article <b>5.1.2 (Orientation client)</b>.</p>
<p><b>5.3 Politique qualité</b></p>	<p><b>5.2 Politique</b> Cet article repartit les exigences contenues dans 5.3 de la version 2008 dans les articles: <b>-5.2.1 Développement de la politique qualité</b> <b>-5.2.2 Communication de la politique qualité</b></p>
<p><b>5.4 Planification</b> 5.4.1 Objectif qualité 5.4.2 Planification du SMQ</p>	<p>La version 2015 consacre tout un nouveau chapitre (<b>chapitre 6: planification</b>) pour les exigences relatives à la planification</p>
<p><b>5.5 Responsabilité, autorité et communication</b> 5.5.1 Responsabilité et autorité 5.5.2 Représentant de la direction</p>	<p><b>5.3 Rôle, responsabilité et autorités au sein de l'organisme</b> : cet article correspond à <b>l'article 5.5 de la version 2008</b>.</p>
<p>5.5.3 Communication interne</p>	<p>Le contenu de l'article 5.5.3 de la version 2008 figure dans <b>l'article 7.4 (communication)</b> du chapitre <b>7 (support)</b></p>
<p>5.6 Revue de direction 5.6.1 Généralités 5.6.2 Éléments d'entrée de la revue 5.6.3 Éléments de sortie de la revue.</p>	<p>Les exigences relatives à la revue de direction de l'article <b>5.6</b> de la version 2008 de la norme, figure dans l'article <b>9.3</b> du chapitre <b>9 "Évaluation des performances"</b>.</p>

**Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015**

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **Explication des exigences:**

- **Généralités (§ 5.1.1 de la norme)** : Cet article anciennement appelé "engagement de la direction" apporte les nouvelles exigences suivantes:

- Promouvoir l'utilisation de l'approche processus et l'approche par les risques

- Inciter, orienter et soutenir les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du SMQ

- Promouvoir l'amélioration

- Soutenir les autres rôles pertinents de management, afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

- **Orientation client (§ 5.1.2 de la norme)** : L'orientation client reste similaire à la version précédente de la norme. Cependant, l'édition 2015 met l'accent sur la prise en compte des risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client.

- **Politique (§5.1.2.1 de la norme)**: Cette clause est dans la continuité de l'article 5.3 de la version 2008. Elle officialise l'engagement de la direction à satisfaire les exigences applicables à destination du personnel et des parties intéressées, insiste, également, sur l'obligation de prendre en compte le contexte de l'organisme ainsi que son orientation stratégique dans la définition d'une politique qualité.

### **2.5. Planification (§6 de la norme):**

Il s'agit d'un nouveau chapitre de la norme ISO 9001:2015, qui suit la structure suivante:

- **Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (§ 6.1 de la norme)**: Cet article souligne le principal apport de la nouvelle version de la norme iso 9001, qui se traduit par les exigences suivantes, telles qu'elles sont citées dans le texte de la norme ISO 9001:2015:

a) Donner l'assurance que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés;

b) Accroître les effets souhaitables;

c) Prévenir ou réduire les effets indésirables; et

d) S'améliorer.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

L'organisme doit alors planifier:

- a) Les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités; et
- b) comment ?

1) Intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité et

2) Évaluer l'efficacité de ces actions.

Les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services<sup>24</sup>.

### **- Objectifs qualité et planification pour les atteindre (§ 6.1 de la norme):**

**§ 6.2.1 :** Cette exigence est dans la continuité de celle de la version 2008 (article 5.4.1), mais elle est plus explicite. Elle insiste sur la nécessité de fixer des objectifs cohérents avec la politique qualité, tout en prenant en compte les exigences applicables au SMQ. Ces objectifs doivent être mesurables, suivis, communiqués, mis à jour et pertinents pour la conformité des produits et services ainsi que pour l'amélioration de la satisfaction des clients<sup>25</sup>

**§ 6.2.2:** Lors de la planification des objectifs qualité, l'organisme doit déterminer "qui fait quoi", quand ? les ressources nécessaires pour les atteindre et comment évaluer les résultats

**- Planification des modifications (§ 6.3) :** Cette clause exige la nécessité de réaliser, de façon planifiée et systématique, les modifications qui affectent le SMQ. C'est pourquoi l'organisme doit prendre en compte<sup>26</sup> :

- a) L'objectif des modifications et leurs conséquences possibles;
- b) L'intégrité du système de management de la qualité;
- c) La disponibilité des ressources;
- d) L'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités.

---

<sup>24</sup> ISO 9001: 2015 «SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE, EXIGENCES», P5

<sup>25</sup> M. BAZINET et AL, Op.cit.

<sup>26</sup> ISO 9001: 2015. Op. Cité. P6.



## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

**Tableau N°5 : Support**

ISO 9001 version 2008	ISO 9001 version 2015
intitulé du chapitre: Management des ressources	Intitulé du chapitre: Support
<u>structure du chapitre:</u> Management des ressources <b>6.1 Mise à disposition des ressources:</b> Aborde l'importance d'acquérir et de maintenir les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un SMQ efficace en vue d'accroître la satisfaction des clients	<u>structure du chapitre:</u> 7.1 Ressources <b>7.1.1 Généralités :</b> Cet article est quasiment similaire à l'article 6.1 de la version 2008. Cependant, il souligne la nécessité de prendre en compte les capacités et les contraintes des ressources internes existantes.
<b>6.2 Ressources humaines</b> 6.2.1 Généralités. 6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation.	<b>7.1.2 Ressource humaine:</b> Le contenu de l'article 6.2 de la version 2008 est réparti en deux articles: <b>7.2 (compétences) et 7.3 (sensibilisation).</b>
6.3 Infrastructures	7.1.3 infrastructure: Aucune modification dans cette clause
6.4 Environnement de travail	7.1.4 environnement pour la mise en œuvre des processus: Similaire au contenu de l'article 6.4 de la norme ISO 9001:2008
	7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure 7.1.6 Connaissances organisationnelles 7.4 Communication 7.5 Informations documentées

**Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015**

### **Explication des exigences:**

#### **- Ressources pour la surveillance et la mesure (§ 7.1.5 de la norme) :**

Cette clause correspond à l'article 7.6 (Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure) de la version 2008 de la norme. Elle impose aux organismes la

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

disposition de ressources nécessaires pour fournir des résultats de surveillance et de mesure vérifiant la conformité des produits et services. Ces ressources doivent être<sup>27</sup> :

- Appropriées pour le type spécifique d'activités de surveillance et de mesure mises en œuvre;
- Maintenues pour assurer leur adéquation.

L'organisme doit conserver les informations documentées appropriées démontrant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure.

### - **Traçabilité de la mesure (§ 7.1.5.2 de la norme) :**

Selon la norme ISO 9001: 2015, l'équipement visant à donner confiance sur la validité des résultats de mesure doit être:

- Vérifié et étalonné régulièrement par rapport à des étalons de mesure existants. Lorsque ces étalons n'existent pas, l'organisme doit conserver la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification sous forme d'information documentée;
- Identifié, afin de pouvoir surveiller la validité de leur étalonnage;
- Protégé contre des activités qui peuvent invalider les résultats de mesure (réglage et détérioration).

L'organisme doit mener une action corrective sur les résultats de mesure antérieurs, quand la vérification ou l'étalonnage d'un instrument de mesure est non conforme.

### - **Connaissances organisationnelles (§7.1.6 de la norme):**

C'est dans le souci de préservation et de réutilisation des connaissances, que la version 2015 de la norme apporte cette nouvelle clause, qui n'a pas d'équivalent dans la version 2008. Désormais, l'organisme est tenu, selon la norme ISO 9001:2015 :

- D'identifier les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus en vue de garantir la conformité des produits et des services;
- De les tenir à jours et les mettre à disposition autant que nécessaire.

Pour obtenir les connaissances requises, l'organisme peut tenir compte<sup>28</sup> :

- Des sources internes: par exemple, propriété intellectuelle, connaissances acquises par l'expérience, expérience acquise lors de défaillances et de projets réussis, recueil et partage

---

<sup>27</sup> ISO 9001: 2015, SMQ, exigences

<sup>28</sup> ISO 9001:2015, SMQ, exigences. p7.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

des connaissances non documentées et de l'expérience, résultats d'améliorations apportées aux processus, aux produits et aux services;

- Des sources externes : par exemple, normes, enseignement universitaire, conférences, recueil de connaissances auprès des clients ou des prestataires externes.

### **- Compétences (§ 7.2 de la norme) :**

Cette exigence trace l'importance, pour un organisme, de disposer d'un personnel qualifié sur la base d'une formation initiale ou d'expérience professionnelle. Dans le cas où ces critères ne sont pas remplis, l'organisme entreprend des actions pour acquérir ces compétences nécessaires.

Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité ou le recrutement de personne compétentes<sup>29</sup>

### **- Sensibilisation (§7.3 de la norme) :**

La nouvelle édition de la norme consacre un paragraphe détaillé à la sensibilisation des personnes travaillant sous l'autorité de l'organisme au sujet : de la politique et les objectifs qualité, leur contribution au SMQ et les conséquences potentielles des non conformités aux exigences.

### **- Communication (§7.4 de la norme) :**

La nouvelle version de la norme accorde plus d'importance aux communications internes et externes. Cette clause souligne la nécessité de déterminer les sujets pour lesquels il est indispensable de communiquer, les personnes devant recevoir ces communications, à quels moment ces communications sont pertinentes et la manière de communiquer<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Ibid. p8.

<sup>30</sup> DNV.GL, «ISO 9001:2015 SMQ, document d'orientation». Repéré dans [www.dnvgl.fr], (Consulter le 14/04/2017).

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### - Information documentées (§7.5 de la norme) :

Cette clause explique les règles de gestion documentaire à appliquer pour être conforme aux exigences de la norme et est divisée en 3 sous clauses :

§7.5.1 Généralités,

§7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées;

§7.5.3 Maîtrise des informations documentées<sup>31</sup>.

Dans cette nouvelle édition, le terme " information documentée " remplace les termes précédemment utilisés de procédures documentées, enregistrement et manuel qualité. Ces derniers ne constituent plus d'obligations, il revient à l'organisme de décider ce qui est nécessaire<sup>32</sup>. Toutefois, elle insiste sur l'obligation de les conserver et de les mettre à jour, tout en laissant à l'organisme le libre choix du support de préservation de ces informations documentées.

**Tableau N°6 : Réalisation des activités opérationnelles**

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Intitulé du chapitre: 7. Réalisation du produit	Intitulé du chapitre:8. Réalisation des activités opérationnelles : On ne se focalise plus, dans cette nouvelle version, sur le produit uniquement mais sur l'ensemble des activités opérationnelles.

---

<sup>31</sup> La norme ISO 9000: 2015 définit l'information documentée ainsi : « information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure».

<sup>32</sup> DNV.GL, Op.cit.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

7.1. Planification de la réalisation du produit	Correspond à l'article 8.1 Planification et maîtrise opérationnelle
7.2 Processus relatif au client	8.2 Exigences relatives aux produits et services
7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit	8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services
7.2.2 Revue des exigences relatives au produit	- Le contenu de l'exigence 7.2.2 est réparti en deux articles <b>8.2.3</b> (Revue des exigences relatives aux produits et services) et <b>8.2.4</b> (Modifications des exigences relatives aux produits et services) dans la version 2015
7.2.3 Communication avec les clients	L'article 8.2.1 (Communication avec les clients) est l'équivalent de l'article <b>7.2.3</b> de la version 2008, cependant, il met l'accent sur la maîtrise de la propriété du client et les actions d'urgence.
7.3 Conception et développement	Correspond à l'article 8.3 (Conception et développement)
7.3.1 Planification de la conception et développement	L'article 7.3.1 de la version 2008 est réparti en 2 articles: <b>8.3.1 Généralités</b> et <b>8.3.2 Planification de la C&amp;D</b>
7.3.2 Éléments d'entrés de la C&D	L'article 8.3.3 (Éléments d'entrés de la C&D) est une reformulation quasi-complète de l'article <b>7.3.2</b> de la version 2008.
7.3.3 Éléments de sortie de la C&D	Correspond à l'article 8.3.5 Éléments de sortie de la C&D: aucune modification n'a été apporté par rapport l'article ( <b>7.3.3</b> )
7.3.4 Revue de la C&D	Les 3 articles de la version 2008 (7.3.4, 7.3.5, 7.3.6) sont regroupés dans 8.3.4 (Maîtrise de la conception)
7.3.5 Vérification de la C&D	
7.3.6 Validation de la conception et	

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

développement	
7.3.7 Maitrise des modifications de la C&D	Le contenu de l'article 7.3.7 de la version 2008 est repris dans deux articles : l'article 8.3.6 ( <b>modification de la C&amp;D</b> ) et l'article <b>8.5.6 Maitrise des modifications</b>
7.4 Achat	Correspond à l'article 8.4 (Maitrise des produits et services fournis par des prestataires externes)
7.4.1 Processus d'achat	Correspond à l'article 8.4.1 (Généralités) et l'article 8.4.2 (Type et étendue de la maîtrise).
7.4.2 Informations relatives aux achats	Correspond à 8.4.3 (Information à l'intention des prestataires externes).
7.4.3 Vérification du produit acheté	Le contenu de l'article 7.4.3 de la version 2008 est repris dans l'article 8.4.2, 8.4.3, et 8.6.
7.5 Production et préparation de service	<b>8.4 Production et préparation de service</b>
7.5.1 maitrise de P&PS	Le contenu de l'article de 7.5.1 de la version 2008 est repris dans l'article 8.5.1 et l'article 8.5.5.
7.5.2 validation des processus de P&PS	L'article 7.5.2 de la version 2008 est repris dans l'article 8.5.1
7.5.3 Identification et traçabilité	Correspond à 8.5.2 identification et traçabilité
7.5.4 Propriété du client	Correspond à 8.5.3 (propriété des clients ou prestataires externes)
7.5.5 Préservation du produit	Correspond à 8.5.4 (préservation).
7.6 Maitrise des équipements de surveillance et de mesure	Correspond à l'article 7.1.5 (Ressources pour la surveillance et la mesure).

Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **Explication des exigences:**

- **Planification et maîtrise opérationnelle (§8.1 de la norme):** Cet article est très peu différent de l'article 7.1 de la version 2008, il reprend les exigences concernant la planification, la mise en œuvre et la maîtrise des processus opérationnels, mais apporte deux éléments additionnels: il s'agit de la maîtrise des modifications et la maîtrise des processus externalisés.

### **- Détermination des exigences relatives aux produits et services (§ 8.2.2 de la norme):**

Similaire à l'article 7.2.1 de la version 2008 qui énonce la nécessité de déterminer les exigences relatives aux produits et services, qu'elles soient formulées par le client, légales et réglementaires ou jugées nécessaires par l'organisme.

L'élément nouveau est que l'organisme doit s'assurer qu'il est apte à traiter les réclamations pour les produits et services qu'il propose<sup>33</sup>.

### **- Revue des exigences relatives aux produits et services (§ 8.2.3) :**

Avant de mettre à disposition le produit / service au client, l'organisme effectue une revue des exigences relatives aux produit / services, afin de vérifier que la réalisation est compatible avec :

- Les exigences du client, qu'elles soient implicites ou explicites,
- Les exigences légales et réglementaires applicables au produit et service;
- Les exigences spécifiées par l'organisme
- Les exigences spécifiées dans le contrat ou la commande du client. Dans le cas où l'organisme constate l'existence d'un écart, il se doit à l'organisme de le résoudre.

L'organisme doit conserver des informations documentées sur les résultats de la revue ainsi que sur toute nouvelle exigence relative aux produits et services.

---

<sup>33</sup> <sup>33</sup> M. BAZINET et AL, Op.cit.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### - **Modification des exigences relatives au produit et services (§ 8.2.4 de la norme):**

Lorsque les exigences relatives au produit et service sont modifiées, il y a lieu, pour l'organisme, d'informer l'ensemble du personnel et d'amender les informations documentées correspondantes.

- **Généralités (§ 8.3.1 de la norme) :** Impose à l'organisme de mettre en œuvre et de tenir à jour le processus de conception et développement, pour assurer la fourniture ultérieure des produits et services<sup>34</sup>

-**Planification de la C&D (§ 8.3.2 de la norme) :** Cet article reprend les mêmes exigences que l'article 7.3.1 de la version 2008 de la norme, néanmoins, il traite les nouvelles exigences suivantes:

- La nécessité d'impliquer des clients et des utilisateurs dans le processus de conception et de développement;
- Les exigences relatives à la fourniture des produits et la prestation de services ultérieures;
- Le niveau de maîtrise du processus de conception et de développement attendu par les clients et les autres parties intéressées pertinentes.
- Prise en compte des informations documentées nécessaires pour démontrer que les exigences relatives à la conception et au développement ont été satisfaites.

- **Éléments d'entrés de la C&D (§ 8.3.3 de la norme) :** La nouveauté par rapport à l'article 7.3.2 (élément d'entrés de la C&D) est la prise en compte des conséquences potentielles d'une défaillance liée à la nature des produits et services.

- **Maitrise de la conception et du développement (§ 8.3.4 de la norme) :** La maitrise de la conception et développement consiste à:

- S'assurer que les résultats attendus des activités de C&D sont clairement définis
- S'assurer que la revue de la C&D est menée conformément aux dispositions planifiées
- S'assurer, après une vérification, que les éléments de sorties de la C&D satisfont aux exigences d'entrée.
- Valider l'aptitude des produits et services à satisfaire aux exigences de l'application spécifiées ou l'usage prévu

S'assurer de la prise en compte des mesures nécessaires aux problèmes déterminés lors des revues, des vérifications et de la validation.

---

<sup>34</sup>. M. BAZINET et AL, Op.cit.



## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### - **Modification de la C&D (§8.3.6 de la norme) :**

Traite les modifications planifiées lors du processus de la conception et développement, celles-ci doivent être maîtrisées en conservant des informations documentées justifiant les modifications entreprises, pour qu'il n'y ait pas des répercussions négatives sur la conformité aux exigences.

**-Généralité (§ 8.4.1 de la norme) :** spécifie la maîtrise des processus, produits et service fournis par des prestataires externes lorsque<sup>35</sup> :

- Les produits et services fournis par des prestataires externes constituent une composante de l'activité de réalisation de l'organisme;
- Les produits et services sont fournis directement au(x) client(s) par des prestataires externes pour le compte de l'organisme;
- Un processus ou partie d'un processus est externalisé à des prestataires externes suite à une décision de l'organisme.

Cet article reprend également les mêmes exigences concernant l'évaluation et la réévaluation des prestataires externes cités précédemment dans l'article 7.4.1 de la version 2008 de la norme.

### - **Type et étendu de la maîtrise (§ 8.4.2 de la norme):**

Afin que la fourniture des prestataires externes n'influence pas la conformité des produits et services fournis aux clients, l'organisme doit s'assurer du niveau de maîtrise produits, services et processus fournis par les prestataires externes en<sup>36</sup>:

- S'assurant que les processus fournis par des prestataires externes demeurent sous le contrôle de son système de management de la qualité;
- Définissant la maîtrise qu'il exerce sur un prestataire externe et celle qu'il exerce sur l'élément de sortie concerné;
- Prenant en compte:
  - 1) L'impact potentiel des processus, produits et services fournis par des prestataires externes sur l'aptitude de l'organisme à satisfaire en permanence aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables;
  - 2) L'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire externe;
- d) La détermination des activités nécessaires pour s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes satisfont aux exigences.

---

<sup>35</sup> M. BAZINET et AL, Op.cit. P82.

<sup>36</sup> ISO 9001: 2015: SMQ, exigences

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **- Information à l'intention des prestataires externes (§ 8.4.3 de la norme) :**

L'organisme doit s'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer aux prestataires externes. Ces exigences concernent<sup>37</sup>:

- Les processus, produits et services devant être fournis;
- L'approbation:
  - 1) des produits et services;
  - 2) des méthodes, des processus et des équipements;
  - 3) de la libération des produits et services;
- Les compétences, y compris toute qualification requise des personnes;
- Les interactions des prestataires externes avec l'organisme;
- La maîtrise et la surveillance des performances des prestataires externes devant être appliquées par l'organisme;
- Les activités de vérification ou de validation que l'organisme, ou son client, a l'intention de réaliser dans les locaux des prestataires externes.

### **- Maîtrise de la production et préparation de service (§ 8.5.1 de la norme):**

Traite les conditions dans lesquelles la production doit être effectuée, cette clause reprend les exigences de l'article 7.5.1 (Maîtrise de la P&PS) et les exigences de l'article 7.5.2 (Validation des processus de P&PS). Les nouveautés sont l'utilisation de la maîtrise de l'infrastructure et de l'environnement de processus approprié, les compétences, la qualification requise du personnel, la mise en œuvre des dispositions visant à prévenir l'erreur humaine.

### **- Identification et traçabilité (§ 8.5.2 de la norme):**

Cet article reprend les mêmes exigences précédemment évoquées dans l'article 7.5.3 (Identification et traçabilité). Désormais l'identification et la traçabilité s'élargit aux éléments de sortie des processus et non pas seulement aux produits et services<sup>38</sup>.

### **- Propriété des clients ou prestataires externes (§ 8.5.3 de la norme):**

Cet article est similaire aux exigences de l'article 7.5.4 (propriété du client). La propriété ne se réduit plus au client mais elle s'étend pour intégrer la notion de prestataires externes.

---

<sup>37</sup> ISO 9001:2015. Op. Cité.

<sup>38</sup> Bazinet et al, Op. Cité.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### **- Préservation (§ 8.5.4 de la norme) :**

Contrairement à l'article 7.5.5 (préservation du produit) de la version 2008, la notion de préservation prend compte des éléments de sortie. L'organisme est tenu d'assurer la préservation des éléments de sorties des processus, au cours de la production et lors de la livraison.

### **- Activités après livraison (§ 8.5.5 de la norme):**

Constitue une nouvelle exigence. Pour déterminer les activités post-livraison, l'organisme est tenu de prendre en compte les exigences suivantes :

- Les exigences légales et réglementaires;
- Les impacts négatifs liés aux produits et services;
- La nature, l'utilisation et le cycle de vie prévu des produits et services;
- Les exigences et les retours d'information des clients.

### **- Maîtrise des modifications (§ 8.5.6 de la norme):**

Traite la maîtrise des modifications non planifiées, survenues au cours du processus de production ou la fourniture de service, afin d'assurer le maintien de la conformité aux exigences.

L'organisme est alors tenu de conserver les informations documentées décrivant les résultats de la revue des modifications, la ou les personnes autorisant les modifications et toutes les actions nécessaires issues de la revue<sup>39</sup>.

### **- Libération des produits et services (§ 8.6 de la norme):**

Cet article stipule que la libération des produits ne se fait qu'après avoir approuvé l'adéquation entre les produits ou services et les dispositions planifiées (exigences communiquées)

L'organisme est tenu de conserver des informations documentées sur la libération des produits ou services, pour constituer :

- a)- Des preuves de la conformité aux critères d'acceptation;

---

<sup>39</sup> ISO 9001: 2015. Op. Cité.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

b)- Des preuves de traçabilité jusqu'à la (aux) personne(s) ayant autorisé la libération.

### - Maîtrise des éléments de sortie (§ 8.7 de la norme):

Traite la maîtrise des éléments de sorties non conformes. La nouveauté par rapport à l'article 8.3 de la version 2008 est que cela s'adresse aussi bien aux éléments de sorties des processus qu'aux produits et services.<sup>40</sup>

Cette exigence stipule que l'existence d'une non-conformité doit être écartée de toute utilisation ou de toute livraison avant d'engager les actions correctives appropriées.

**Tableau N ° 7 : Évaluation des performances**

ISO 9001 version 2008	ISO 9001 version 2015
Intitulé du chapitre: Mesure, analyse et amélioration	Intitulé du chapitre: Évaluation des performances
8.1 Généralité	Correspond à l'article 9.1.1 (Généralités).
8.2.1 Satisfaction du client	9.1.2 Satisfaction du client
8.2.2 Audit interne	9.2 Audit interne
8.2.3 Surveillance et mesure des processus	Correspond à l'article 9.1.1 (Généralités)
8.2.4 Surveillance et mesure du produit	Correspond à l'article 8.6 (Libération des produits et services).
8.3 Maîtrise du produit non conforme	Correspond à l'article 8.7 (Maîtrise des éléments de sortie non conforme) et l'article 10.2 (Non-conformité et actions correctives)
8.4 Analyse des données	Correspond à 9.1.3 (analyse et évaluation)
8.5 Amélioration	Correspond au chapitre 10 (Amélioration)

**Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015**

### Explication des exigences :

#### - Généralités (§ 9.1.1 de la norme):

<sup>40</sup> Bazinet et al, Op.cit.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

Cet article précise l'activité de planification des processus de surveillance, mesure, analyse et évaluation de la performance. La performance à évaluer concerne l'ensemble des résultats du SMQ en lien avec les objectifs de la politique qualité et des processus, la conformité des produits et services et la satisfaction des clients<sup>41</sup>.

Pour mener à bien cette inspection, l'organisme est tenu de déterminer ce qui doit être surveillé, les méthodes appropriées, le moment opportun de l'effectuer et de l'analyse de ses résultats. Ces résultats doivent faire l'objet d'informations documentées.

### **- Satisfaction du client (§ 8.4.2 de la norme):**

Aucun changement n'a été apporté à cette clause. Elle incite l'organisme à surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. Pour ce faire, des méthodes appropriées doivent être déterminées.

### **- Analyse et évaluation (§ 9.1.3 de la norme) :**

Se rapproche à l'article 8.4 (Analyse des données). Une fois l'activité de surveillance et mesure est établie, l'organisme s'engage à évaluer les résultats issus de cette dernière. L'évaluation concerne<sup>42</sup>:

1. La conformité des produits et services;
2. Le niveau de satisfaction des clients;
3. La performance et l'efficacité du système de management de la qualité;
4. L'efficacité avec laquelle la planification a été mise en œuvre;
5. L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités;
6. Les performances des prestataires externes;
7. La nécessité d'amélioration du système de management de la qualité.

---

<sup>41</sup> Bazinet et al, Op. Cité.

<sup>42</sup> ISO 9001: 2015. Op. Cité.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

### - Audit interne (§9.2 de la norme):

Cette clause est en grande partie similaire à la clause 8.2.2 de la version 2008 de la norme. L'objectif de l'audit interne est de s'assurer que le SMQ est tenu efficacement et répond aux exigences internes de l'entreprise ainsi qu'aux exigences de la norme ISO 9001:2015. C'est pourquoi l'organisme est tenu de :

1. Planifier un programme d'audit définissant les méthodes, les responsabilités et les exigences de planification;
2. Définir le périmètre et les critères d'audit pour délimiter le domaine à auditer;
3. Sélectionner les auditeurs pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit;
4. Communiquer les résultats d'audit à la direction concernée;
5. Entreprendre des actions correctives si nécessaire;
6. Conserver les informations documentées sur le programme d'audit et les rapports d'audit.

### - Revue de direction (§9.3 de la norme):

- **Généralité (§9.3.1 de la norme):** L'organisme planifie des revues de direction dont l'objectif est de s'assurer de la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ et son alignement avec son orientation stratégique.

- **Éléments d'entrées de la revue (§9.3.2 de la norme):** Cette exigence détaille les éléments d'entrée de la revue de direction suivants<sup>43</sup>:

1. L'état d'avancement des actions résultantes des revues de direction précédentes;
2. Les modifications des enjeux externes et internes qui se rapportent au système de management de la qualité;
3. Les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité;
4. L'adéquation des ressources;
5. L'efficacité des actions prises pour répondre aux risques et opportunités;
6. Les opportunités d'amélioration.

#### - Les éléments de sortie de la revue de direction (§9.3.2 de la norme) :

Les résultats de la revue de direction doivent comporter les décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration, à la nécessité de modifier le SMQ et en besoins en ressources. Ces résultats doivent être conservés sous forme d'informations documentées

---

<sup>43</sup> <sup>43</sup> ISO 9001: 2015. Op. Cité.

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

**Tableau N°8 : Amélioration**

<b>Article 8.5.Amélioration (ISO 9001: 2008)</b>	<b>chapitre 10. Amélioration (ISO 9001: 2015)</b>
8.5.1 Amélioration continue	Le contenu de l'article 8.5.1 de la norme ISO 9001:2008 est réparti en deux sous clauses : 10.1.Généralités et 10.3. Amélioration continue.
8.5.2 Actions correctives	Correspond à l'article 10.2 (Non-conformité et actions correctives)
8.5.3 Actions préventives	correspond à l'article 10.3 (Amélioration continue) et l'article 6.1 (Actions face aux risques et opportunités)
	10.3 Amélioration continue

**Source : Établi par nos soins à partir de la norme ISO 9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015**

L'article 8.5 "Amélioration" de la norme ISO 9001 version 2008, fait désormais objet d'un chapitre dans la version 2015 de la norme. C'est pourquoi, nous avons procédé à la comparaison que montre le tableau ci-dessus.

### **Explication des exigences**

**- Généralités (§ 10.1. de la norme):** Dans la version 2008 de la norme ISO 9001, la notion d'amélioration se réduisait en action corrective, tandis que dans cette nouvelle édition, la notion prend une approche globale: L'amélioration incluse les actions correctives, les améliorations continues, les changements par rupture, les innovations ou les réorganisations.

**-Non conformités et actions correctives (§ 10.2 de la norme):** Une grande partie de cette exigence existait dans la version précédente de la norme dans l'article 8.5.2. Cette clause évoque les activités à mettre en œuvre, par un organisme, lors de la détection d'une non-conformité. L'organisme doit alors:

- Réagir à la non-conformité afin de diminuer les couts
- Examiner la nécessité d'effectuer des actions correctives et les mettre en œuvre, si nécessaire;
- Passer en revue l'efficacité des actions correctives entreprises;

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

- Prendre en compte et mettre à jour les risques et opportunités;
- Réagir proportionnellement aux conséquences des non conformité
- Conserver des informations documentées sur la nature des non conformités et sur les résultats des actions correctives entretenues

Les "**actions préventives**" ont disparues dans l'ISO 9001:2015, mais l'on retrouve des exigences comparables dans les actions à mettre en place face aux risques.

### - Amélioration continue (§ 10.3 de la norme):

Pour améliorer en permanence son SMQ, et en vue de trouver des opportunités d'améliorations, l'organisme doit prendre en compte les éléments de sortie de l'analyse, de l'évaluation et de la revue de direction.

### **Section 3 : Processus de transition d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2008 à la nouvelle version 2015 de la norme.**

Le maintien d'un certificat de conformité selon la norme ISO 9001, est établi seulement si l'entreprise le disposant, s'engage dans une démarche de transition, en vue d'appliquer les nouvelles exigences de la norme, avant septembre 2018. Le cas échéant, le certificat de conformité selon la norme ISO 9001 version 2008 ne serait plus valable.

La procédure de transition s'appuie sur une évaluation axée sur les modifications à apporter au système de management afin de se conformer aux exigences introduites par les nouvelles versions des normes.

La démarche à suivre par une entreprise, en vue d'une transition de son SMQ certifié conformément à ISO 9001:2008 vers la version 2015 de la norme est la suivante:

#### **3.1. Appréhender le contenu de la norme ISO 9001 : 2015 :**

La norme ISO 9001 annonce un « renouveau » qu'il va falloir intégrer dans le fonctionnement des organisations et plus particulièrement dans le système de management de la qualité. Toute la profession de ce domaine (Directeurs, responsables qualité, auditeurs, consultants...etc.) doivent se mettre à niveau pour assimiler ces nouvelles exigences et surtout comprendre le « nouvel état d'esprit » insufflé par cette nouvelle version de la norme ISO 9001.



## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

Pour ce faire, il est nécessaire aux entreprises qui souhaitent effectuer leur transition vers la version 2015 de la norme, d'investir dans des actions permettant l'acquisition d'une connaissance parfaite de la norme ISO 9001: 2015 . Les entreprises sont amenées à :

- Programmer des formations pour les intervenants dans cette pratique, afin de maîtriser le contenu de la norme, article par article, mais aussi pour prendre connaissance des nouveautés apportées par rapport à l'édition précédente, pour une meilleure mise en œuvre pratique;
- Mettre à sa disposition la documentation pouvant les aider à se familiariser avec l'ISO 9001 : 2015 (Achat de la norme ISO 9001:2015, les livres blancs proposés par l'ISO, les guides de transition ...etc.);
- Examiner la norme ISO 9001 : 2015 et définir les différentes modifications et changements apportés par rapport à la version précédente.

### **3.2. Diagnostiquer son système de management actuel:**

Il est recommandé à l'entreprise d'effectuer un autodiagnostic, afin d'établir un état des lieux de son SMQ existant et de détecter les dispositions manquantes quant aux nouvelles exigences de la norme. Ce diagnostic permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management de la qualité et les exigences et recommandation du référentiel ISO 9001: 2015.

L'entreprise doit revoir son système documentaire et décider sur ce qu'il y a lieu d'intégrer, de mettre à jour, de supprimer ou de conserver.

### **3.3. Établir un plan d'action :**

Une fois le diagnostic réalisé, des pistes d'améliorations peuvent être révélées. Il convient alors de définir un plan d'actions dans lequel sont identifiées les actions à mettre en œuvre, les moyens et les ressources nécessaires ainsi que la désignation d'un responsable à chaque action et enfin les échéances assignés à chaque action.

### **3.4. Audit interne :**

Avant l'audit de suivi pour le renouvellement de la certification conformément à la nouvelle version de la norme ISO 9001, l'entreprise doit effectuer un audit interne, en faisant appel à des équipes de vérification internes ou externes , Pour vérifier la conformité et le bon fonctionnement du système de management mis en place et de déceler les

## CHAPITRE II: Mise à jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

---

derniers ajustements éventuellement nécessaires pour être en conformité avec les exigences de la version 2015 de la norme ISO 9001 .

### **3.5 Audit de transition :**

Équivalant à un audit de renouvellement. L'audit de transition sera un audit de l'ensemble du SMQ. Une fois la conformité à toutes les clauses de la nouvelle norme a été positivement évaluée, l'organisme certificateur peut prendre la décision de certification selon la norme ISO 9001 : 2015

### **Conclusion :**

Nous rappelons avoir retracé, dans la première section, une rétrospective de l'évolution des normes de la série ISO 9000 depuis sa naissance en 1987. Particulièrement, l'accent était mis, sur la norme ISO 9001 et les principaux apports de la nouvelle version 2015, puisque elle constitue l'objet de notre étude.

Dans la deuxième section du chapitre, nous avons tenté d'apporter une contribution personnelle à la thématique, au travers d'une étude comparative effectuée entre la version 2015 de la norme ISO 9001 et sa version précédente (2008), en vue de soulever les différentes modifications et nouveautés apportées par cette nouvelle version, tant sur la forme que sur le fond ,par rapport à la version 2008 précédente.

La troisième section, quant à elle, présente la démarche de transition à suivre par une entreprise déjà certifiée selon le référentiel ISO 9001 version 2008 pour passer vers la version 2015 de la norme.

## **Chapitre III**

**Étude empirique: Transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001:2008 vers la version 2015 de la norme.**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présenterons, au préalable, les efforts consentis par l'État Algérien dans le cadre de l'encouragement des entreprises Algériennes à la certification. Ensuite, nous développerons la démarche méthodologique adoptée pour effectuer la collecte des données auprès des entreprises certifiées ISO 9001:2008 de la Wilaya de Bejaia, nécessaires à la confirmation ou infirmation de nos hypothèses de recherche. Enfin, nous consacrerons la dernière section du chapitre au traitement des données et à l'analyse des résultats.

### **Section 1: Contribution de l'État Algérien dans le cadre de l'encouragement des entreprises à la certification**

L'exigence pour l'Algérie de s'intégrer dans l'économie mondiale passe par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle. La mise à niveau de nos entreprises s'impose alors pour assurer leur survie et pérennité. Réaliser cette mise à niveau demande aux entreprises un effort majeur d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, que ce soit en matière de technologie, innovation, contrôle de coût et qualité, encadrement, formation, produits et marchés, politiques de vente, ouverture aux partenaires techniques et commerciaux.

Les principaux objectifs de ce processus de mise à niveau sont d'une part, encourager la production locale, à moderniser les systèmes de gestion et d'information et à promouvoir la compétitivité industrielle. D'autre part, à protéger l'économie nationale ainsi que les consommateurs contre les importations de mauvaise qualité, voire frappées de fraude ou de contrefaçon.<sup>1</sup>

Des actions ont été mises en œuvre par le gouvernement Algérien, pour soutenir la pratique de la qualité, voici ci dessous les actions menées :

---

<sup>1</sup>.CHOUTRI Djamel-Eddine, «La politique nationale de la qualité», [[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/La\\_politique\\_Nationale\\_de\\_la\\_Qualite\\_M\\_Choutri\\_MDIPI\\_.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/La_politique_Nationale_de_la_Qualite_M_Choutri_MDIPI_.pdf)]. page consulté le 18/05/2017.

### **3.1.1. La création de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) :**

L'institut algérien de normalisation a été créé par le décret exécutif n° 98-68 du Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'institut national de la propriété industrielle (INAPI). Bien qu'il soit un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, l'IANOR exerce, en fait, des prérogatives de l'État en matière de normalisation. En effet, comme stipulé dans le décret de création, L'IANOR est chargé, dans le cadre d'une mission de service public, de mettre en œuvre la politique nationale de normalisation. En vertu de ses statuts et de la législation, cet institut est chargé de<sup>2</sup> :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes aux niveaux national et international;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur;
- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR est chargé également de participer aux travaux des organisations régionales et internationales de normalisation et d'y représenter l'Algérie. Il est membre de l'organisation arabe de développement industriel et des mines (AIDMO) et de l'organisation internationale de normalisation (ISO).

---

<sup>2</sup>. <http://www.ianor.dz/>.consulté le 18/05/2017.

L'IANOR fait partie, depuis le 17 Septembre 2004, du Comité Technique TC 176 qui élabore les normes ISO 9000 et du Comité Technique TC 207 qui élabore le système de management de l'environnement à travers les normes ISO 14000. L'Algérie est l'un des premiers pays africains et du tiers-monde, avec la Syrie, à assurer un poste au secrétariat du comité de l'ISO<sup>3</sup>.

### **3.1.2. Création de l'organisme d'accréditation ALGERAC :**

L'ALGERAC est l'organisme Algérien d'accréditation. Il a été créé par le décret exécutif n° 05-466 du 06 décembre 2005 (JO n° 80) et est doté du statut d'établissement public à caractère industriel et commerciale (EPIC)<sup>4</sup>. Sa mission principale est l'accréditation<sup>5</sup> des organismes d'évaluation de conformité, tels que les laboratoires d'essais et d'étalonnage, les laboratoires de biologie médicale, les organismes d'inspection et les organismes de certification. Les conditions et critères d'accréditation de ces organismes d'évaluation de conformité sont fondés sur les normes nationales et/ou internationales pertinentes.

### **3.1.3. Lancement d'un concours national pour l'obtention du prix algérien de la qualité :**

A l'instar des pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des organismes dans le domaine de la qualité, il s'agit bien du Prix Algérien de la Qualité. Ce dernier a été institué par le décret exécutif n° 2002-05 du 06 Janvier 2002<sup>6</sup>, par le ministère de l'industrie, il est destiné à récompenser, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit algérien, en terme de qualité. Ce programme s'inscrit dans la stratégie d'instaurer la culture du progrès et le management de la qualité totale au sein du tissu industriel algérien notamment les PME et PMI<sup>7</sup>.

Cette stratégie vise, d'une part l'incitation des entreprises à entreprendre des démarches qualités et à pratiquer l'auto-évaluation en mesurant ses performances en matière de

---

<sup>3</sup>. TCHAM Kamel, « Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes».

<sup>4</sup> www.algerac.dz. (Consulté le 10/05/2017).

<sup>5</sup>. L'accréditation est une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

<sup>6</sup>. Journal Officiel n° 02 du 09 Janvier 2002, p. 06.

<sup>7</sup>. Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 - Arrêté du 03/04/02, Edition 2014. «Prix algérien de la qualité», Edition 2014.

la qualité, afin d'identifier les axes de progrès. D'autre part, à récompenser celles qui se sont distinguées par la mise en place d'une démarche exemplaire<sup>8</sup>.

Ce prix est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique<sup>9</sup>.

Les frais de l'organisation du concours et le montant de la récompense sont pris en charge dans le cadre du budget de l'État au titre des crédits alloués au ministère chargé de la normalisation. Les règles régissant le processus d'octroi du prix sont définies par l'arrêté du 03 Avril 2002<sup>10</sup>.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels que définis dans la plupart des grands prix internationaux de la qualité. La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1000 points répartis comme suit<sup>11</sup> :

- L'engagement de la direction (120 points);
- La stratégie et les objectifs (80 points);
- L'écoute des clients ou usagers (200 points);
- La maîtrise de la qualité (120 points);
- La mesure de la qualité (100 points);
- L'amélioration de la qualité (80 points);
- La participation du personnel (100 points);
- Les résultats (200 points).

---

<sup>8</sup>. Ministère de l'industrie, du commerce et de l'investissement et de l'économie « prix national de la qualité, guide de candidature»

<sup>9</sup>. TCHAM Kamel, « Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes».

<sup>10</sup>. *Journal Officiel* n° 31 du 05 Mai 2002, p. 20.

<sup>11</sup>. TCHAM Kamel, «Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes».

### **3.1.4. Mise en place d'un programme national d'accompagnement des entreprises dans leur certification :**

Vu le besoin accru des entreprises Algériennes en accompagnement et à la certification, le gouvernement a mis en place un programme de développement du système national de la qualité, qui consiste à encourager, par l'octroi d'une aide financière, les entreprises performantes ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux et qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (norme ISO 9001), de l'Environnement (norme ISO 14001), de la santé et la sécurité au milieu de travail (référentiel OHSAS 18001), et de management des Denrées Alimentaires (norme ISO 22000), dans l'Entreprise Algérienne.<sup>12</sup>

Les aides financières prévues dans le cadre de ce programme sont<sup>13</sup>:

- Une contribution de l'état à raison de 80% du coût en dinars, du contrat d'accompagnement pour la mise en place du (des) système(s) de management, dans la limite de deux (02) millions de dinars par référentiel;
- Une contribution de l'état à raison de 80% du coût en dinars, de la certification, dans la limite d'un (01) million de dinars par référentiel.

Les aides financières entrant dans le cadre de l'accompagnement et de la certification, sont octroyées après achèvement de l'opération de certification et l'obtention du certificat.<sup>14</sup>

Il suffira aux entreprises qui souhaitent bénéficier des aides financières de retirer un cahier des charges, signer une convention avec le ministère et de présenter une facture comprenant le montant de la certification, pour se faire rembourser les 80% des dépenses consenties pour obtenir la certification de leur système de gestion.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>. Cahier des charges, « relatif à la sélection des entreprises et organismes au programme d'aide de l'État à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes ISO9001, ISO1001, ISO2200 et le référentiel OHSAS18001 » page 1.

<sup>13</sup>. Cahier des charges « relatif à la sélection des entreprises et organismes au programme d'aide de l'État à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes ISO9001, ISO1001, ISO2200 et le référentiel OHSAS18001 » page3.

<sup>14</sup>. Programme national de normalisation « convention de financement de certification » Page 4

<sup>15</sup>. Y. Ferhat, « Certification et normalisation des entreprises algériennes », [[http://www.lemaghreb.dz.com/?page=detail\\_actualite&rubrique=Nation&id=24326](http://www.lemaghreb.dz.com/?page=detail_actualite&rubrique=Nation&id=24326)] consulté le 01 /05/2017



### **3.1.5. Renforcement des formations relatives à la qualité :**

Dans le cadre du développement et de la promotion de l'industrie nationale, l'État développe désormais une stratégie de mise à niveau qui fait l'objet d'une attention particulière, en vue de lui faire jouer son rôle moteur dans la relance de l'économie nationale. C'est dans le cadre de cette approche que l'État algérien contribue à renforcer et élargir le champs de compétence de ses entreprises dans le domaine de la qualité, de l'environnement, de l'hygiène et la sécurité à travers l'aide que fournit les programmes des cursus universitaires, institutions nationales de formation et les structures de formation privées, afin de former les futurs intervenants et recrues dans ce domaine.

A travers des prestations de formation inter et intra entreprise, IANOR FORMATION, division très dynamique de la direction - certification et formation- de l'IANOR, aide les acteurs économiques à appliquer les référentiels et développer des demandes de normalisation, certification et progrès. La division réalise et distribue un éventail complet de formats d'apprentissage à savoir séminaires, journées d'information et de sensibilisation, formations en inter et intra entreprise<sup>16</sup>.

A l'instar de l'IANOR, l'institut national de la productivité et du développement industriel (INPED) se voit conforté dans sa mission de mise à niveau des entreprises nationales au moyen de la formation et du perfectionnement en management de leur encadrement et de l'appui en études et conseil<sup>17</sup>.

Ses programmes en management de la qualité, en gestion de production, en sécurité industrielle, en gestion de production et autres viennent en aide aux cadres dirigeants et managers des entreprises publiques et privée à s'adapter au mieux à des situations évolutives sur le plan managérial, et permet également d'acquérir les nouvelles compétences et nouvelle recrue<sup>18</sup>.

En plus de ces formations, l'État cherche à assurer la bonne application de la pratique du management de la qualité des entreprises, en introduisant dans les programmes universitaires les apprentissages nécessaires en management, particulièrement en management de la qualité, ainsi que les différents travaux de recherche des étudiants effectués à ce propos avec un encadrement garanti et stage en entreprise, en vue de les familiariser à l'univers professionnel et mettre en application leurs connaissances.

---

<sup>16</sup>. [Rubrique formation IANOR], [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/Formation.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Formation.php?id=1). (Page consultée le 18/05/2017).

<sup>17</sup>. Bulletin d'information et de communication, «INPED Magazine», édition INPED, 2014

<sup>18</sup>. <http://www.inped.edu.dz/>.

## Section 2 : Méthodologie de la recherche

Avant de décrire la méthodologie mise en œuvre afin de disposer des données pertinentes et fiables à notre étude, il convient, d'abord, de présenter l'intérêt de notre étude empirique.

### 2.1. Intérêt de l'étude de terrain :

En septembre 2015, la norme ISO 9001: 2008 a été remplacé par une nouvelle version (la version 2015) apportant quelques nouveautés et mettant à jour certains concepts. De ce fait, une démarche de transition vers la nouvelle version de la norme s'avère, pour les entreprises certifiées du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001: 2008, l'unique condition pour maintenir leur certificat ISO 9001 et mettre à jour leur SMQ. Les entreprises disposent alors d'un délai de 3 ans, depuis la publication de la norme, pour accomplir leur démarche de transition. Tel est le cas des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001:2008 de la wilaya de Bejaia.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objet de notre étude empirique qui consiste à établir un état des lieux de ces entreprises, quant à leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme ISO 9001.

Tout au long de notre étude, nous avons tenté de confirmer ou d'infirmer les hypothèses suivantes :

- **H<sub>1</sub>**: La démarche de transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 vers l'édition 2015 de la norme est sujette à des contraintes freinant l'accomplissement précoce de cette démarche.

-**H<sub>2</sub>**: Les entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version 2008 de la wilaya de Bejaia sont avancées dans l'application des nouvelles exigences de la version récente de la norme ISO 9001.

### 2.2 Méthode de collecte de donnée :

Pour constituer une base empirique sur laquelle nous fonderons notre étude, nous nous sommes engagées dans une collecte des données appropriées répondant aux besoins de notre enquête.

L'une des méthodes de collecte de données la plus couramment utilisée pour comprendre et expliquer les faits est bien la méthode de recueil d'information par

questionnaire. En effet, C'est un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

C'est pour cette raison que notre enquête auprès des différentes entreprises de la wilaya de Bejaia, disposant d'un certificat de conformité de leur système de management de la qualité au référentiel ISO 9001:2008, tous secteurs confondus, a été réalisée à l'aide d'un questionnaire<sup>19</sup>. L'objectif du questionnaire est de démontrer l'état des lieux de ces entreprises quant à leur démarche de transition vers la nouvelle édition 2015 de la norme ISO 9001: 2008.

Ce choix est principalement lié à l'aptitude des questionnés (directeur et/ou responsable qualité), à répondre à un questionnaire et, de par la fonction qu'ils occupent, sont les mieux placés à fournir des informations fiables nous permettant de vérifier ou d'infirmer nos hypothèses de départ. Il s'agit bien là d'une démarche déductive.

Parmi les différents modes d'administration de questionnaire qui existe (par enquêteur, par voie postale, par téléphone, par internet ou par auto-administration), nous avons retenu, pour notre cas, les deux modes d'administrations suivants:

- L'administration par enquêteur : c'est-à-dire que les réponses sont directement notées par l'enquêteur, qui se trouve en face de l'enquêté.
- L'auto administration par l'enquêté: c'est-à-dire que l'enquêté s'en charge lui-même à répondre au questionnaire, sans qu'il y ait besoin de la présence de l'enquêteur.

Il faut savoir que nous nous sommes déplacées au niveau des sièges des entreprises, pour rencontrer personnellement les directeurs ou responsables du management de la qualité, pour leur administrer le questionnaire. Il est à préciser que les enquêtés ne remplissent notre questionnaire qu'après plusieurs jour de notre premier déplacement, du fait de leur non disponibilité ou de leur manque d'intérêt.

Rares, sont les responsables qui acceptent de répondre à notre questionnaire et qui n'ont pas hésité à nous consacré du temps nécessaires, afin de répondre directement à nos interrogations et de fournir plus d'éclaircissement et d'explication quant à certaines réponses.

---

<sup>19</sup> Voir en annexe.

### 2.2.1 Constitution du questionnaire :

Le questionnaire d'enquête se présente sous forme d'un document de 5 pages, qui se décompose de la manière suivante :

- **Une lettre d'introduction** : Celle-ci est destinée à l'enquêté. Son contenu démontre l'intention de l'enquêteur vis-à-vis la réalisation de son enquête, délimite l'objet du questionnaire, l'objectif et les hypothèses de l'enquête.
- **Le corps du questionnaire** : se décompose en 4 parties:
  1. Identification de l'entreprise;
  2. Questions relatives à la connaissance de la norme;
  3. Questions relatives à la démarche de la transition vers la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001:2008;
  4. Questions relatives à la faisabilité de la démarche de transition;
  5. Questions relatives à l'application des exigences de la norme ISO 9001: 2015.

Les questions qui composent notre questionnaire sont de type :

- **Fermées** : le répondant doit sélectionner une option parmi une liste d'options prédéfinies. On retrouve dans cette catégorie des questions:

- Fermées d'affirmations ou d'infirmités : à l'exemple de la question suivante:

Q1 : Savez vous qu'une nouvelle version de la norme ISO 9001 a été publiée en 2015 ?

Oui  Non

- Fermées à choix unique : à l'exemple de la question suivante:

Q4 : Quel est votre jugement sur l'apport de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 ?

Peu important  Important  Très important

- **Ouvertes** : le répondant fournit sa réponse librement, sans devoir choisir parmi une liste d'items prédéfinie. Exemple:

Q8 : Si OUI, depuis quand ?.....

- **Combinaison des questions fermées et des questions ouvertes** : Cette méthode est souvent utilisée lorsque des questions à choix multiples ou à choix unique sont proposées sans être certain qu'elles couvrent toutes les options de réponses possibles. Exemple:

Q16 : Les contraintes rencontrées lors de la démarche de la transition sont-elles relatives :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Au coût élevé de la démarche      | <input type="checkbox"/> A l'incompréhension du contenu de la norme        |
| <input type="checkbox"/> Au manque de temps                | <input type="checkbox"/> Au manque d'encadrement (Formateur, conseillé...) |
| <input type="checkbox"/> Au manque d'un personnel qualifié | <input type="checkbox"/> Autres.....                                       |

### **2.2.3. Constitution de l'échantillon:**

#### **2.2.3.1. Critères de choix de l'échantillon**

Dans le but de recueillir des informations nécessaires à notre recherche, nous avons ciblé un échantillon qui s'étale sur 10 entreprises .ces entreprises sont de statut étatique ou privé et opèrent dans des secteurs différents (service, industrie). Les critères que nous avons pris en considération dans le choix de notre échantillon sont les suivants :

- La disposition d'un certificat de conformité des entreprises enquêtées à la norme ISO 9001 :2008;

- L'acceptation des directeurs ou responsables qualité à répondre à nos questionnaires, était le critère que nous avons le plus souvent pris en compte, vu qu'il est difficile, voire presque impossible pour nous de rencontrer les responsables ou directeurs qualité, lesquels refusent souvent de nous accorder peu de temps.

#### **2.3.2.2 Les contraintes limitant notre échantillon:**

Il faut savoir que, lors de notre enquête, nous avons rencontré d'énormes difficultés, entre autres, la difficulté majeure à convaincre les responsables qualité des entreprises à répondre à nos questionnaires. En effet, nous pouvons relever une grande résistance ou réticence de certains responsables, lesquels refusent systématiquement de coopérer avec nous, sans avancer de motifs valables. De plus, la durée de temps restreinte imposée pour accomplir notre travail de recherche, qui est de 3 mois ne nous permet pas de prospecter d'autres entreprises. C'est principalement ces deux contraintes qui ont limité notre échantillon à 10 entreprises. Ces dernières sont présentées dans le tableau suivant:

**Tableau N° 9** : Description de l'échantillon

<b>Raison sociale</b>	<b>Domaine d'activité</b>	<b>Localisation</b>	<b>Année de certification</b>
ALCOST	Textile	Bejaia ville	2014
ALCOVEL	Textile	Akbou	2002
FAGECO	Conception, fabrication et vente matériels de levage (grue)	Bejaia ville	2011
COGB LABELLE	Fabrication et commercialisation des corps gras	Bejaia ville	2015
GENERAL EMBALLAGE	Fabrication et commercialisation du carton ondulé	Akbou	2011
EPB	Service portuaire	Bejaia ville	2000
ALLPLAST	Transformation plastique	Akbou	2007
2A	Compagnie d'assurance	Bejaia ville	2004
AXXAM	Bureau d'étude d'architecture et d'urbanisme	Bejaia ville	2017
NAFTAL	Commercialisation des hydrocarbures	Bejaia ville	2014

**Source:** Etabli par nos soins à partir des résultats de notre enquête

### **Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête :**

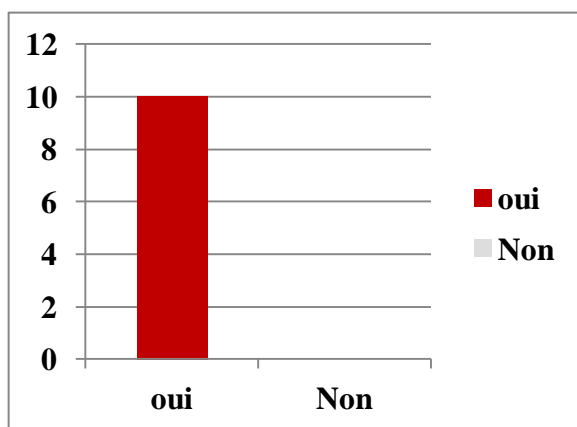
Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus à travers notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par les 10 entreprises ayant répondu à notre questionnaire.

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la statistique descriptive : le tri à plat et le tri croisés à l'aide de EXCEL.

**3.1 Tri à plat :** Cette méthode qui permet de traiter chaque question indépendamment des autres.

### 3.1.1. Traitement des questions relatives à la connaissance de la norme ISO 9001: 2015 :

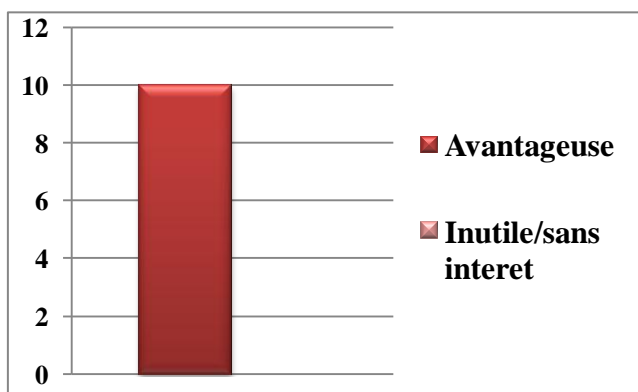
**Figure N°1 : Prise de connaissance de la publication d'une nouvelle version de la norme ISO 9001.**



La totalité des entreprises enquêtées (10 entreprises) sont au courant qu'une nouvelle version de la norme ISO 9001:2008 a été publiée en 2015. Ceci dit que l'information a bien été diffusée et communiquée. Effectivement, Dans un souci d'améliorer continuellement leur système de management de la qualité, ces entreprises veillent à

**Source : Établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête** s'informer de l'actualité relative à la norme grâce aux technologies de l'information de la communication qui ont rendu facile l'accès à cette information.

**Figure N°2 : Utilité de la révision de la norme**

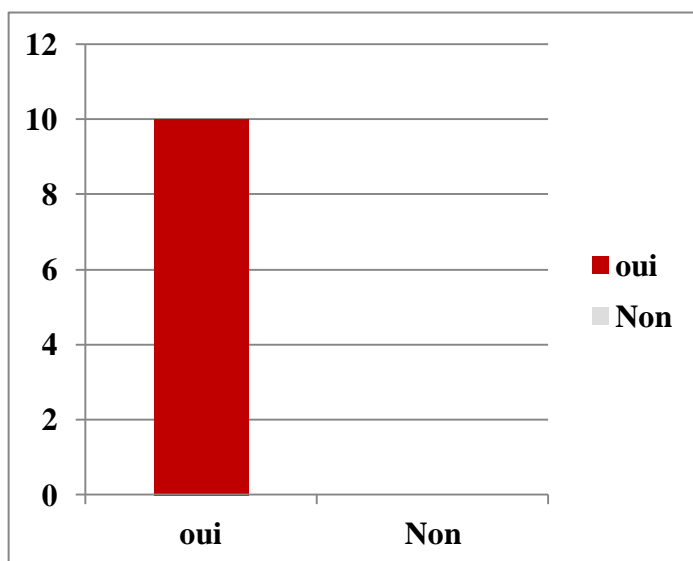


L'ensemble des entreprises enquêtées ont pris conscience des avantages qu'elles peuvent tirer de la révision de la norme. D'après ce graphe, ces entreprises ont un jugement positif par rapport à la révision de la norme. Ceci s'explique par le caractère évolutif de la norme au même rythme que les évolutions actuelles de l'environnement.

**Source: Établie par nos soins à partir des résultats de notre enquête**

Le questionnaire sur le degré d'utilité de la révision de la norme ISO 9001:2008 permet de révéler la perception réelle des entreprises enquêtées vis-à-vis la recherche continue d'améliorer leur système de management de la qualité.

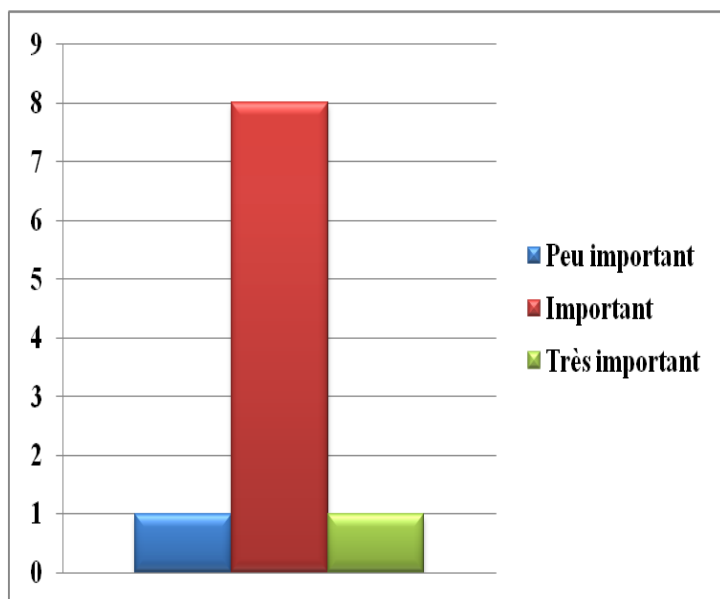
**Figure N°3 : Prise de connaissance des nouveautés apportées par la version 2015**



Toutes les entreprises enquêtées ont pris connaissance des nouveautés apportées par l'édition 2015 de la norme. Ce qui est plutôt favorable pour ces entreprises, puisque cela permet de réduire les incompréhensions qui peuvent surgir lors de l'application des nouvelles exigences de la norme.

Source: Établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête

**Figure N°4 : Jugement quant aux apports de la nouvelle version de la norme**



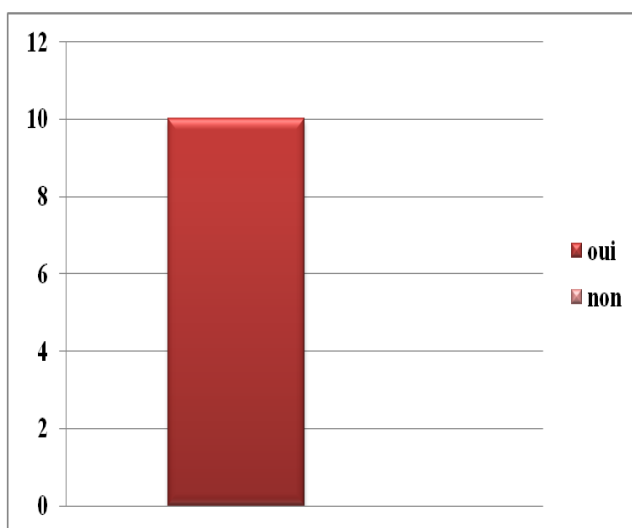
D'après le graphe, la majorité, soit 8 /10 des répondants affirment que les nouveautés apportées par cette nouvelle édition sont importantes, c'est-à-dire qu'ils soutiennent la révision de la norme, en termes d'avantages qu'elle leur procure.

1/10 entreprises pense que la révision n'a pas apporté grand chose par rapport à l'ancienne version, du fait de l'existence implicite de certaines exigences.

Source: Établi par nos soins à partir des résultats de notre enquête. Tandis qu'une seule entreprise porte un jugement très positif à l'égard des nouveautés de la norme.



**Figure N°5: Prise de connaissance du délai de transition fixé par l'ISO**

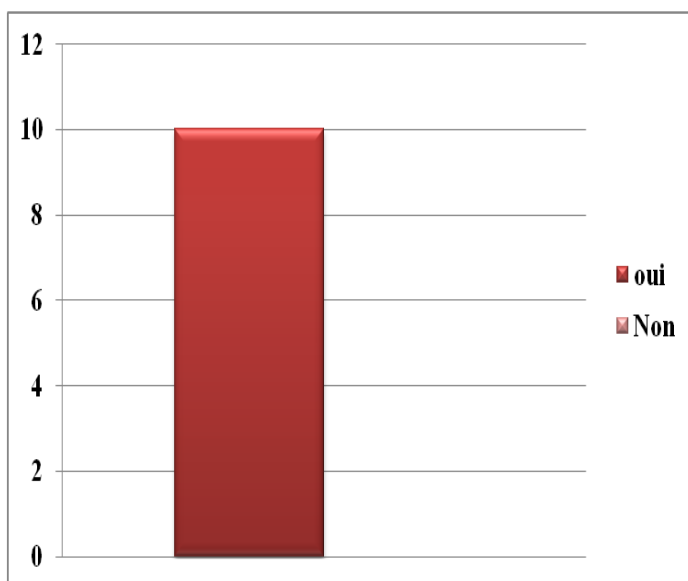


La totalité des entreprises savent qu'elles disposent d'un délai de 3 ans pour effectuer leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme avant la date d'échéance 2018. La prise en compte de ce délai est nécessaire car, au delà de cette date, le certificat ISO 9001 : 2008 n'est plus valable.

Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

### 3.1.2. Traitement des questions relatives à la démarche de la transition vers la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001:2008.

**Figure N°6 : Intention de mise à jour du SMQ**

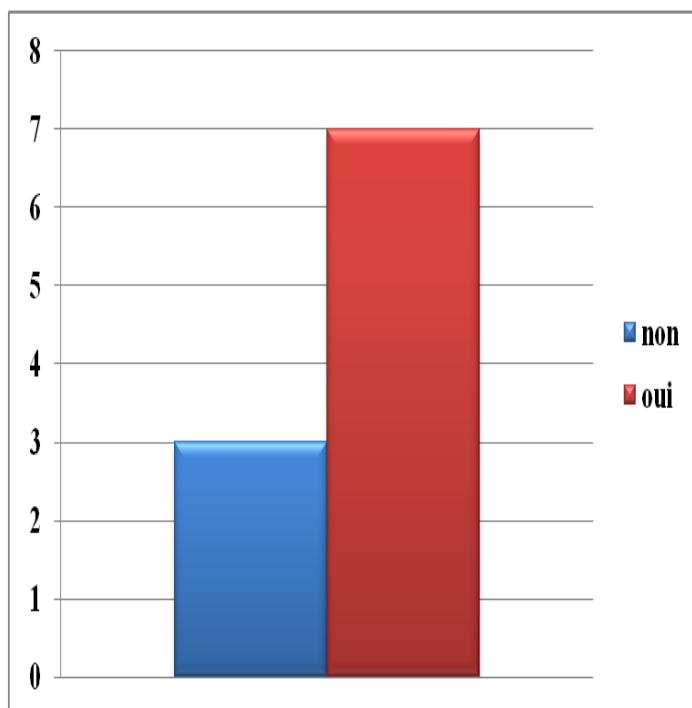


L'ensemble des entreprises interrogées ont l'intention de mettre à jour leur système de management de la qualité, pour être en phase avec la nouvelle version et maintenir leur certificat de conformité à la norme ISO 9001.

D'après ce résultat et celui de **la figure N °2** nous nous permettons de dire que la norme ISO 9001:2015 n'est appliquée par une entreprise, que

Source: Etabli par nos soins à partir des résultats de l'enquête dans la mesure où elle est jugée utile/avantageuse.

**Figure N°7 : Lancement d'une démarche de transition vers la version 2015 de la norme**



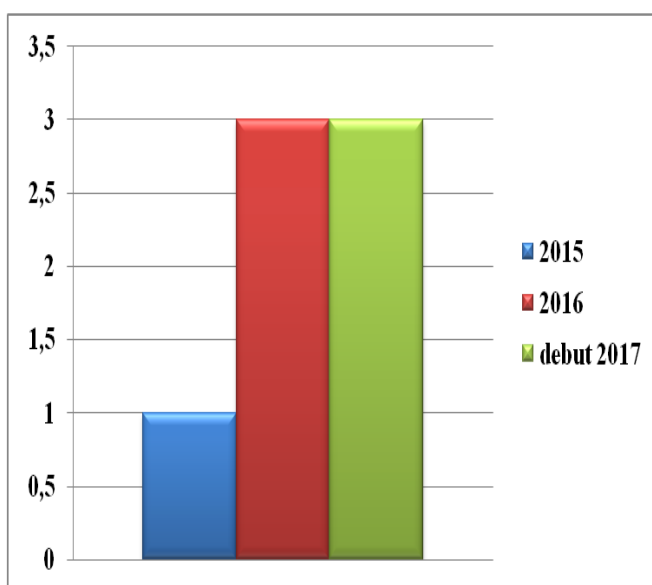
On constate que, sur l'ensemble des entreprises enquêtées, 7/10 ont déjà entamé leur démarche de transition, sachant qu'elles disposent encore d'un an avant la date limite accordée pour mener le processus de transition. On peut comprendre par là que cette démarche de transition est une opportunité pour ces entreprises de revoir leur système de management de la qualité et de l'améliorer, tandis que les 3 autres entreprises n'ont toujours pas entamé leur passage à la

**Source : Établi par nos soins**

nouvelle version. Ceci peut être dû, soit,

au manque de conviction quant à la nécessité de le faire précocement, soit, à des contraintes liées à sa mise en œuvre.

**Figure N°8 : Année de lancement de la démarche de transition vers la version 2015.**



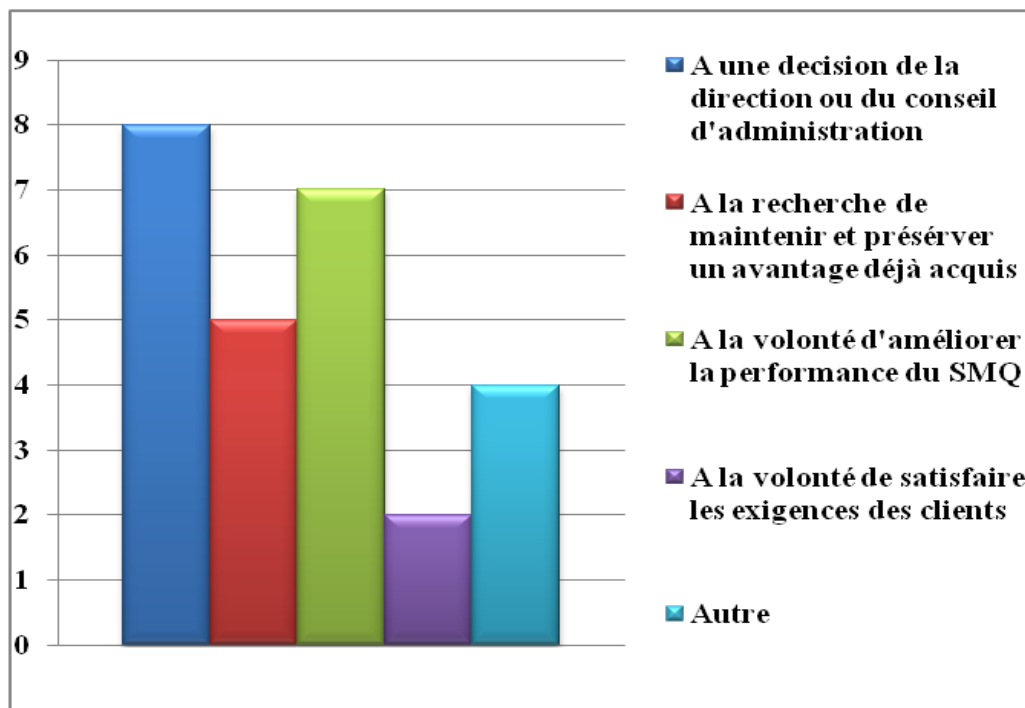
Sur l'ensemble des entreprises ayant entamé la démarche de transition, soit 7/10 entreprises, on constate qu'une seule entreprise seulement s'est engagée dans la démarche de transition vers la version 2015, juste après la publication de la norme. Ceci est bénéfique pour cette entreprise, car plus elle s'engage dans la démarche de transition le plus tôt possible, plus vite elle tire profit des avantages que procure cette norme.

**Source : Etabli par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

Trois de ces entreprises

ont entamé la démarche de transition un an après la publication de la norme (2016), les trois restantes ont entamé le processus de transition tardivement par rapport aux autres.

**Figure N 9 : Raisons d'adoption d'une démarche de transition vers la version 2015 de la norme.**



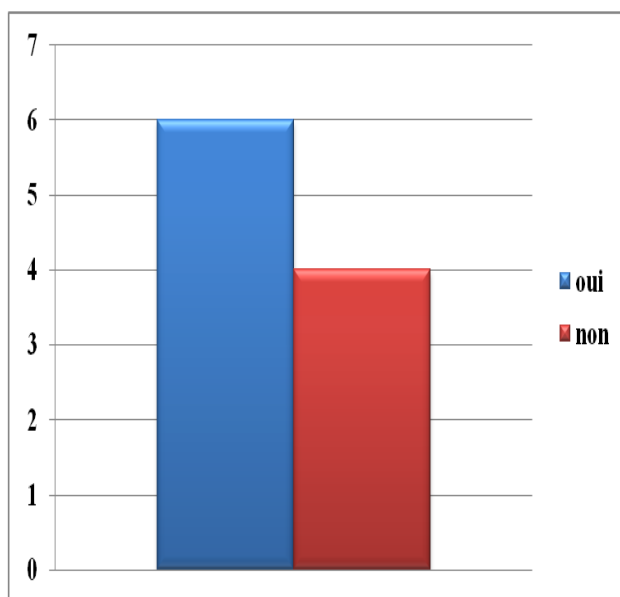
**Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

Avant de commenter la figure, il est important de signaler que les réponses découlent d'une question à choix multiple, le répondant peut opérer plusieurs choix.

La figure représente les raisons d'adoption d'une démarche de transition. L'élément prioritaire retenu est la décision de la direction ou du conseil d'administration, vient en second lieu, la volonté d'améliorer la performance du SMQ, puis le maintien et la préservation d'un avantage déjà acquis. La volonté de satisfaire les exigences des clients représente le taux le plus faible de réponses. Dans ce sens, on constate, à travers ces réponses, que les entreprises procèdent à la transition vers la nouvelle version de la norme ISO 9001, principalement, pour exécuter la décision de transition avancée par la direction, mais aussi pour réaliser les objectifs de performance et d'amélioration du SMQ, tandis que le client est placé en dernier plan de leurs préoccupations. Nous pouvons devancer, par là, une déviation du principe premier du management de la qualité qui préconise le client avant tout.

En laissant le libre choix de réponse à cette question, les répondants ont souligné l'obligation de se mettre à jour conformément à la nouvelle version de la norme, en vue de maintenir le certificat ISO 9001 comme une autre raison explicative de la démarche de transition.

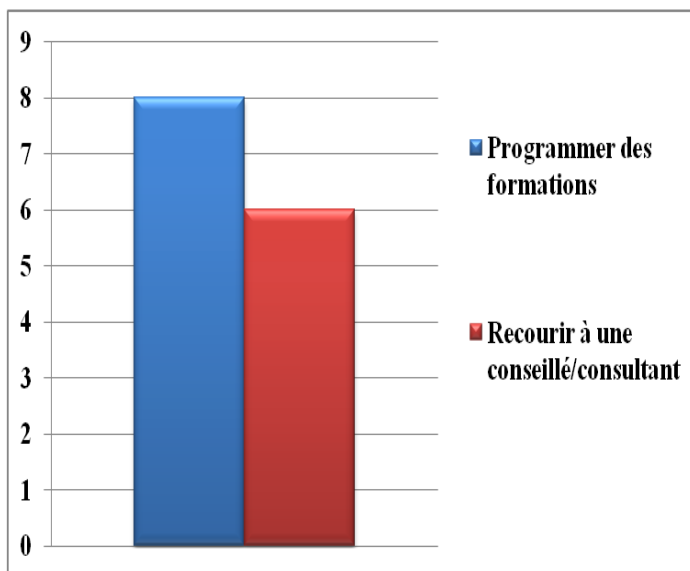
Figure N°10 : Planification d'un plan de transition



La figure met clairement en évidence que la majorité 6/10 entreprises a planifié un plan de transition. A partir de là, nous pouvons dire ceci : le plan de transition est un outil de planification de la démarche, facilitant l'organisation de cette dernière, en mettant en exergue les ressources, l'attribution des responsabilités, les délais ainsi que les différentes actions nécessaires pour mener à bien une démarche de transition, c'est un outil indispensable, et constitue un facteur de réussite de la

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête démarche.

Figure N° 11 : Actions entreprises pour l'appréhension du contenu de la norme ISO 9001 : 2015.



Avant de commenter la figure, il est important de signaler que les réponses découlent d'une question à choix multiple, le répondant peut opérer plusieurs choix.

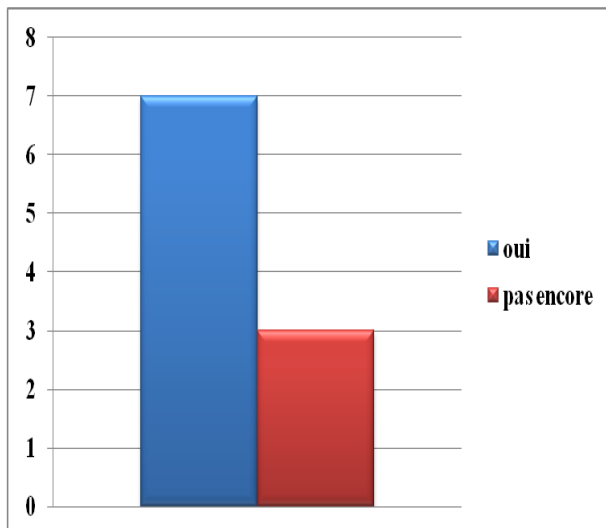
On visualise à travers la figure, que les formations sont les moyens majoritairement cités (8 réponses) par les entreprises enquêtées comme action entreprise en vue de faciliter la démarche de transition. En effet, les

Source : Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête formations permettent d'appréhender, au mieux, le contenu de la norme et de décerner les évolutions de la nouvelle version par rapport à la version précédente.

Les entreprises recourent également aux organismes accompagnateurs (6 réponses), en vue de leur porter de l'aide dans leur démarche. Il faut préciser que ce n'est pas donné à toutes les entreprises de faire appel à un accompagnateur ou un conseiller, étant donné

le coût qu'engendre cette action élevée . Ce qui explique le recours moins massif aux organismes accompagnateurs.

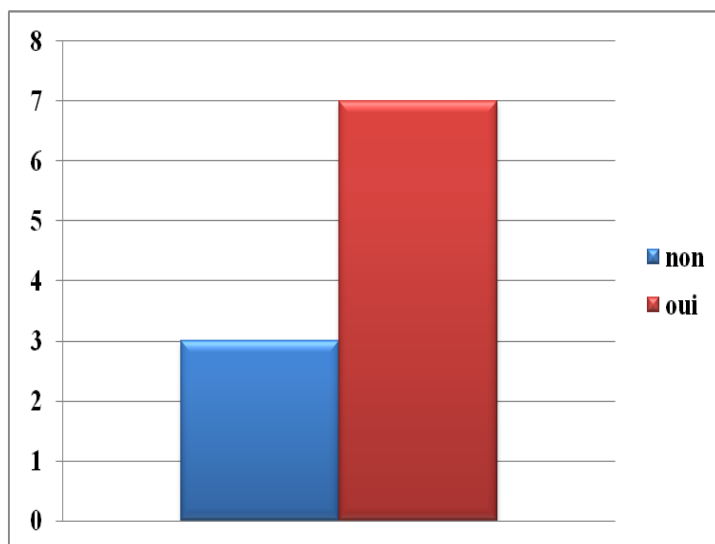
**Figure N°12 : Etablissement d'un diagnostic du SMQ (conforme à la version 2008)**



7 entreprises sur 10 ont effectué un diagnostic de leur SMQ, en vue de détecter les dispositions manquantes vis-à-vis de la version 2015 de la norme, Tandis que 3 entreprises ne l'ont pas encore effectué, ceci est dû au fait qu'elles n'ont pas entamé encore leur démarche de transition. On peut devancer, par là, que le diagnostic du SMQ est l'étape préliminaire à toute démarche de transition.

**Source: Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

**Figure N°13: Détermination des pistes d'amélioration.**

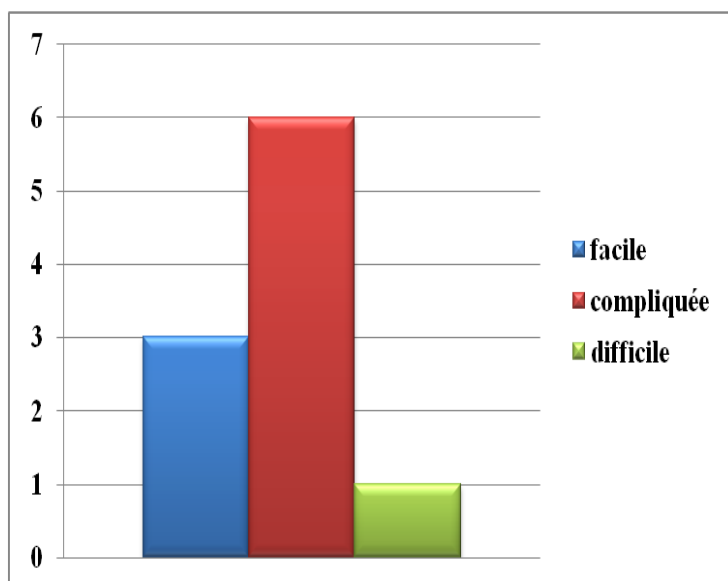


7 entreprises affirment qu'elles ont défini des pistes d'amélioration. Il s'agit bien là des entreprises ayant effectué leur diagnostic. Ceci montre l'utilité d'établir un diagnostic avant d'intégrer les nouvelles exigences de la norme ISO 9001.

**Source : Etabli par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

### 3.1.3. Traitement des questions relatives à la faisabilité de la démarche de transition :

Figure N°14 : Jugement de la démarche de transition vers la version 2015 de la norme.



On constate, à travers le graphe, que la plupart des entreprises affirment la complication de la démarche de transition, chose qui, à notre avis, retarde l'accomplissement de la démarche. Trois entreprises jugent la démarche facile à mener, tandis qu'une seule entreprise souligne la difficulté de celle-ci.

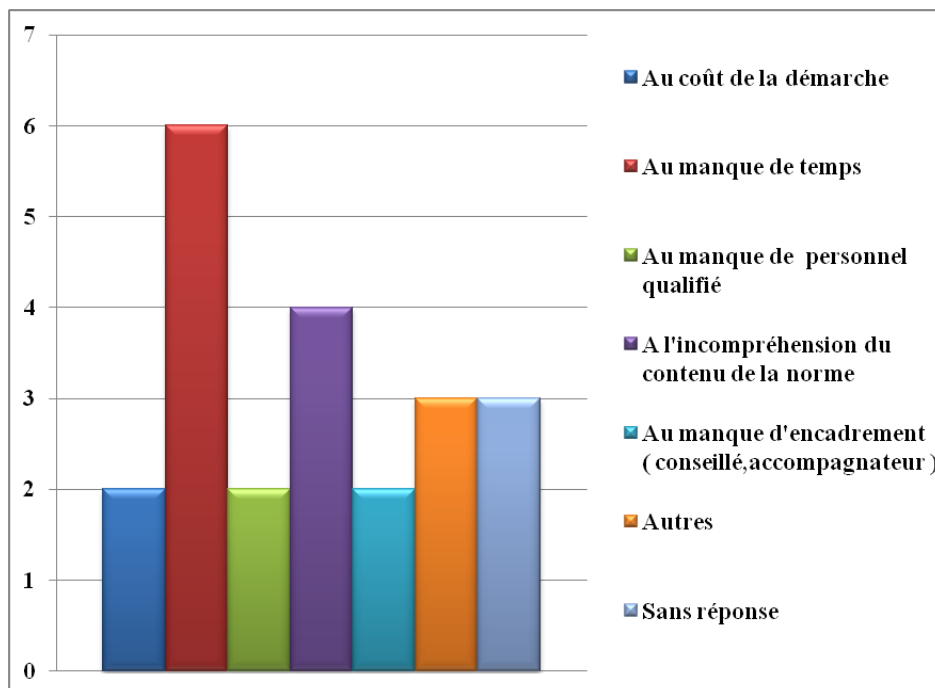
Nous allons découvrir, à travers

Source: Établi par nos soins

nos prochaines analyses, les facteurs

expliquant ces différents jugements avancés par les entreprises sur la démarche de transition, en croisant différentes variables (tris croisé).

Figure N°15: Contraintes de la démarche de transition.



Source: Établi par nos soins à partir des résultats de notre enquête

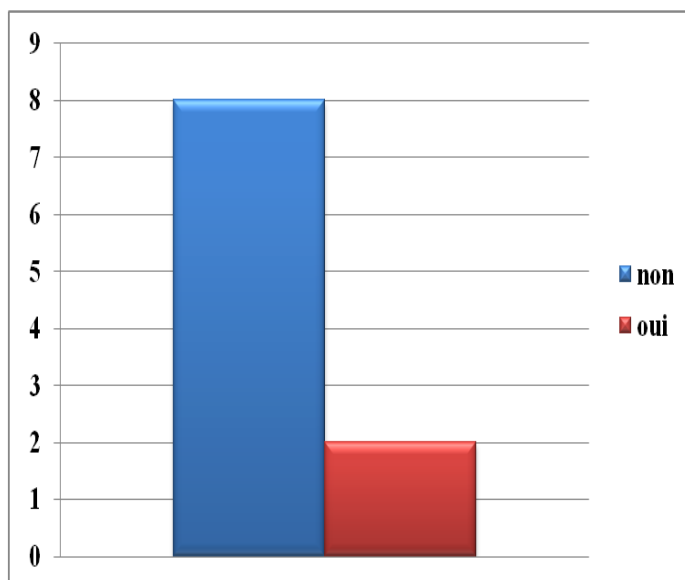
Avant de commenter la figure, il est important de signaler que les réponses découlent d'une question à choix multiples, le répondant peut opérer plusieurs choix, mais aussi d'exprimer librement sa propre réponse.

Le graphe ci-dessus montre les difficultés rencontrées par les entreprises ayant entamées leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme. Les difficultés majoritairement rencontrées sont relatives au manque de temps et à l'incompréhension du contenu de la norme. On constate alors que le temps délivré pour finaliser la démarche (3 ans) s'avère insuffisant et que le contenu de la norme n'est pas, pour ces entreprises, aussi limpide pour être facilement appréhendé. Ce qui explique le recours massif aux formations. Quant aux difficultés les moins citées sont relatives au : coût engendré par la démarche, manque de personnel qualifié et au manque d'encadrement.

En laissant le libre choix de réponse à cette question, on constate, d'après la cohérence des réponses fournies par les enquêtés, que les contraintes relatives au manque d'implication de pilotes des processus dans la démarche et le choix des outils à mettre en œuvre ont été soulignés.

A la lecture du graphe, 3 entreprises n'ont pas apporté de réponses à cette question, cela s'explique par le fait qu'elles n'ont pas encore entamé leur démarche de transition, pour évoquer les contraintes possibles.

**Figure N°16: Accomplissement de la démarche de transition.**



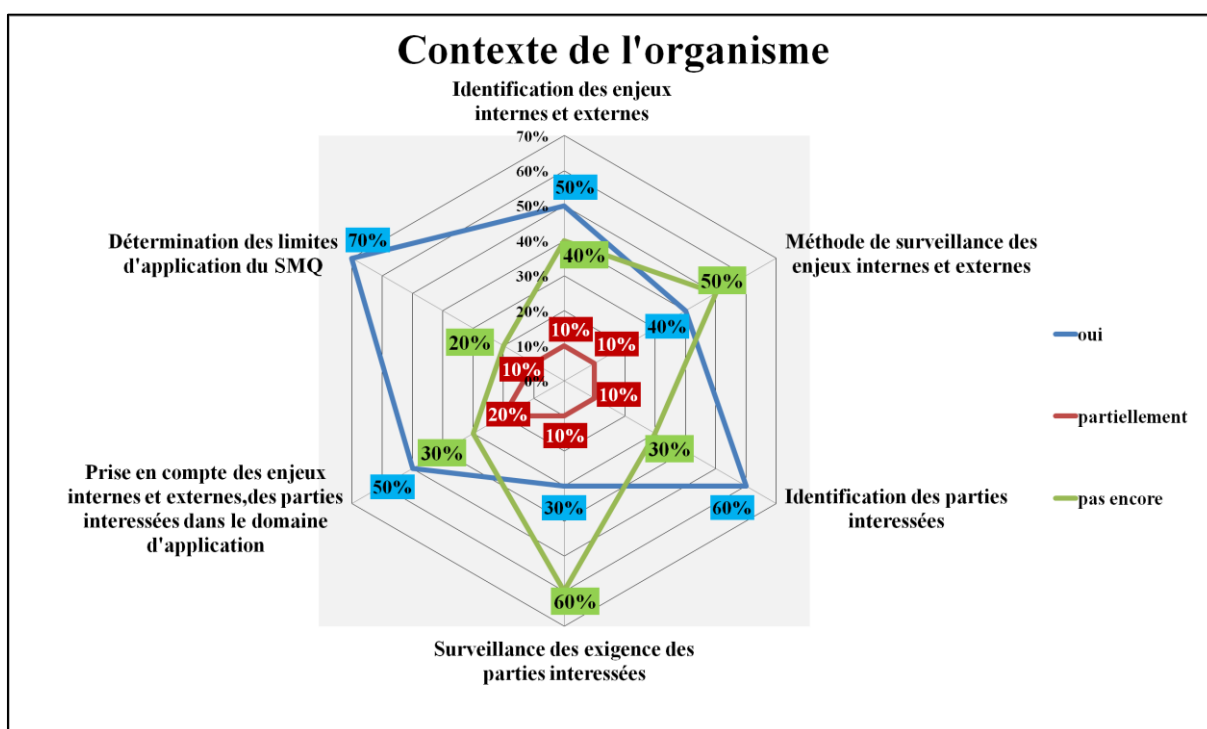
Le graphe met clairement en évidence que la majorité des entreprises enquêtées n'ont toujours pas accompli leur démarche de transition, soit 8/10 entreprises. Parmi ces 8 entreprises, cinq avancent l'argument suivant "La démarche de transition est en cours" justifiant leur situation actuelle dans le processus de transition. Quant aux trois autres, elles n'ont toujours pas entamé leur démarche de transition, il

**Source:** Établi par nos soins à partir des résultats de notre enquête est donc très tôt, pour elles, de parler de l'accomplissement de la démarche.

Le graphe démontre que, seulement, deux entreprises ont accompli leur démarche de transition, avant la date d'échéance (septembre 2018), ceci nous permet de déduire que l'objectif de ces entreprises d'améliorer leur système de management de la qualité et de bénéficier des avantages que procure cette nouvelle édition prime sur l'objectif de préserver leur certificat de conformité ISO 9001, étant donné qu'elle dispose encore du temps (15 mois) pour finaliser la démarche de transition.

### 3.1.4. Traitement des questions relatives à l'applicabilité des nouvelles exigences

Figure N° 17 : Applicabilité des exigences du chapitre « Contexte de l'organisme».



Source: Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

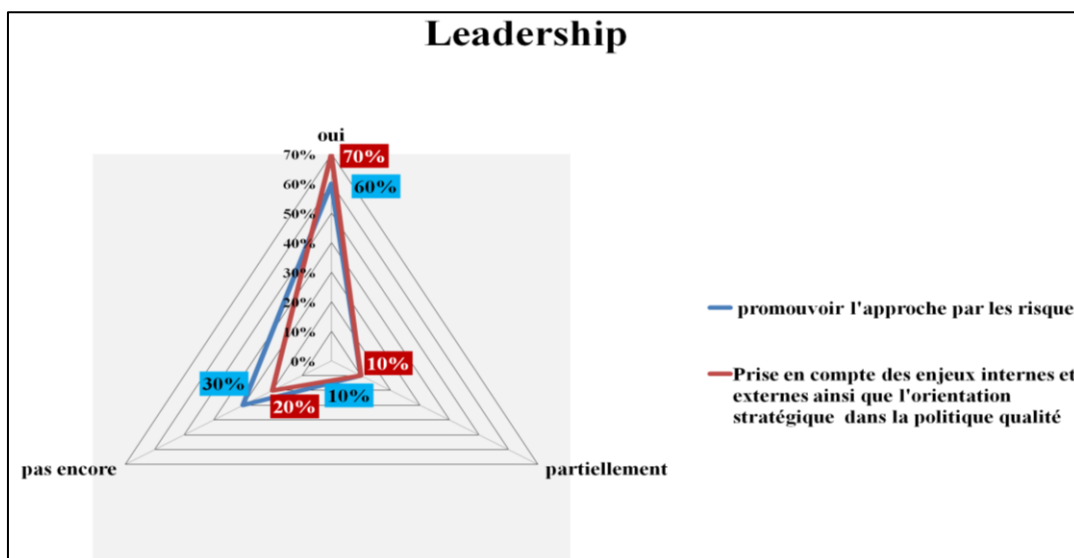
- A travers les pourcentages qu'affiche l'axe " Identification des enjeux internes et externe par l'organisme", 50% des entreprises enquêtées appliquent cette exigence, 10% l'appliquent partiellement et les 40% restantes affirment qu'elles n'ont pas encore identifiées leurs enjeux internes et externes.

- La figure annonce que l'exigence relative à la prévention d'une méthode de surveillance régulière des enjeux internes et externes est appliquée 40% des entreprises enquêtées, et que 10% l'applique partiellement, tandis que les 50% restantes ne l'applique encore pas.



- 60% des entreprises sondées parviennent à appliquer l'exigence relative à l'identification des parties intéressées ainsi que leurs exigences, 10% des entreprises ne l'appliquent que partiellement et 30% déclarent la non application de l'exigence.
- 30% seulement des entreprises enquêtées mettent en application l'exigence relative à la surveillance des exigences des parties intéressées, 10% l'intègre partiellement, alors que la majorité, avec un pourcentage de 60%, avance la non application de l'exigence.
- 50% des entreprises enquêtées prennent en compte les enjeux internes et externes, ainsi que les exigences des parties intéressées dans le domaine d'application, 20% n'appliquent cette exigence que partiellement, tandis que les 30% restantes expriment la non application de l'exigence.
- 70% des entreprises sondées mettent en exécution l'exigence relative à la détermination des limites d'application du SMQ, 10% l'applique partiellement, quant aux 20% restantes déclarent que cette exigence n'est pas encore appliquée.

**Figure N°18 : Applicabilités des nouvelles exigences du chapitre « Leadership »**

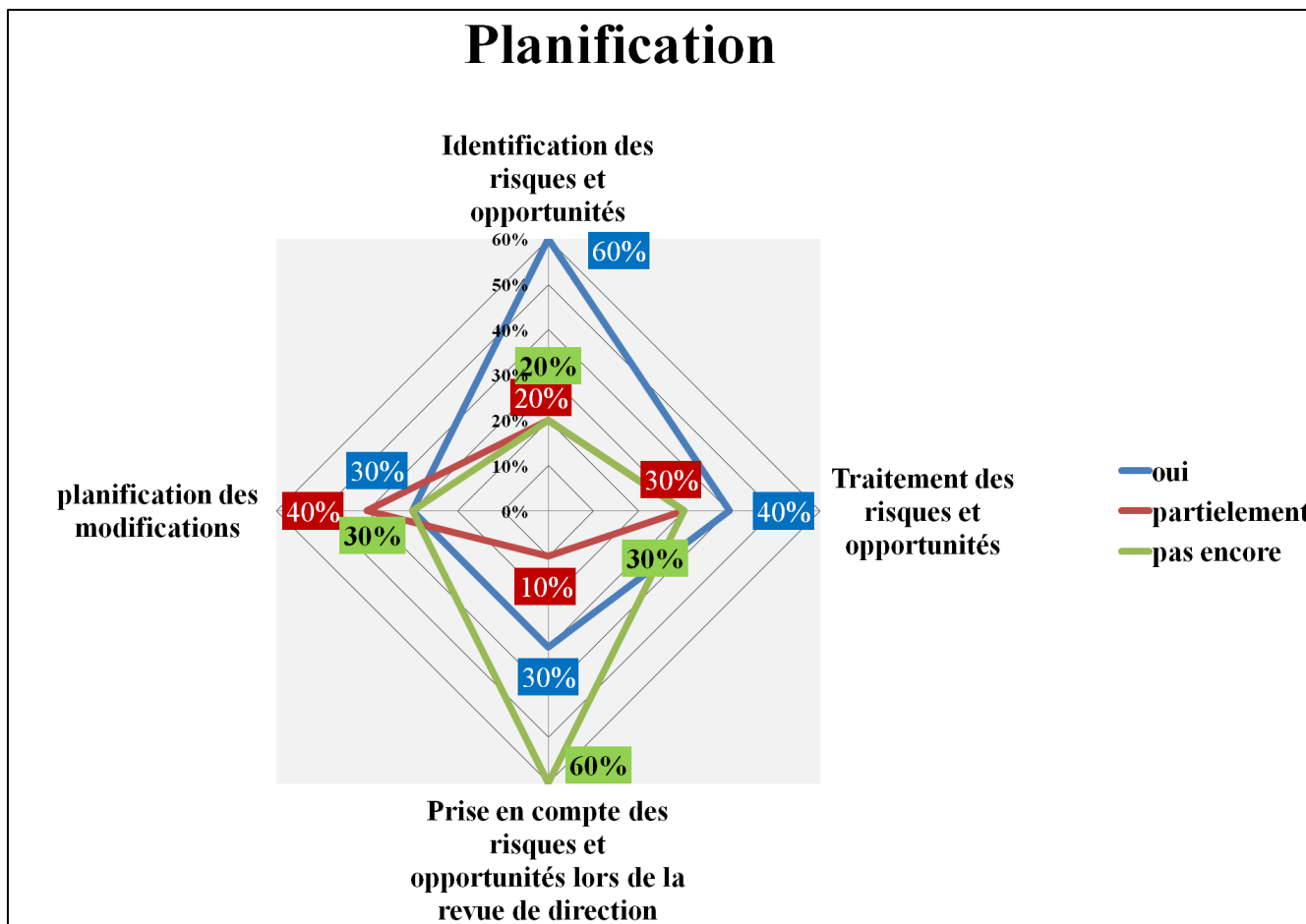


**Source: Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

- D'après la figure, 60% des entreprises adoptent l'approche par les risques, 10% l'adopte partiellement et les 30% restantes admettent qu'elles n'ont pas promu l'approche par les risques dans leurs système de mangement de la qualité.
- La majorité des entreprises, soit un pourcentage de 70% ont pris en compte les enjeux internes et externes ainsi que les exigences des parties intéressées dans leur politique qualité,

10% des entreprises ne les ont pris en compte que partiellement, tandis que, seulement 20% des entreprises ont répondu n'avoir pas encore appliqué cette exigence.

**Figure N°19 : Applicabilité des nouvelles exigences du chapitre «Planification»**

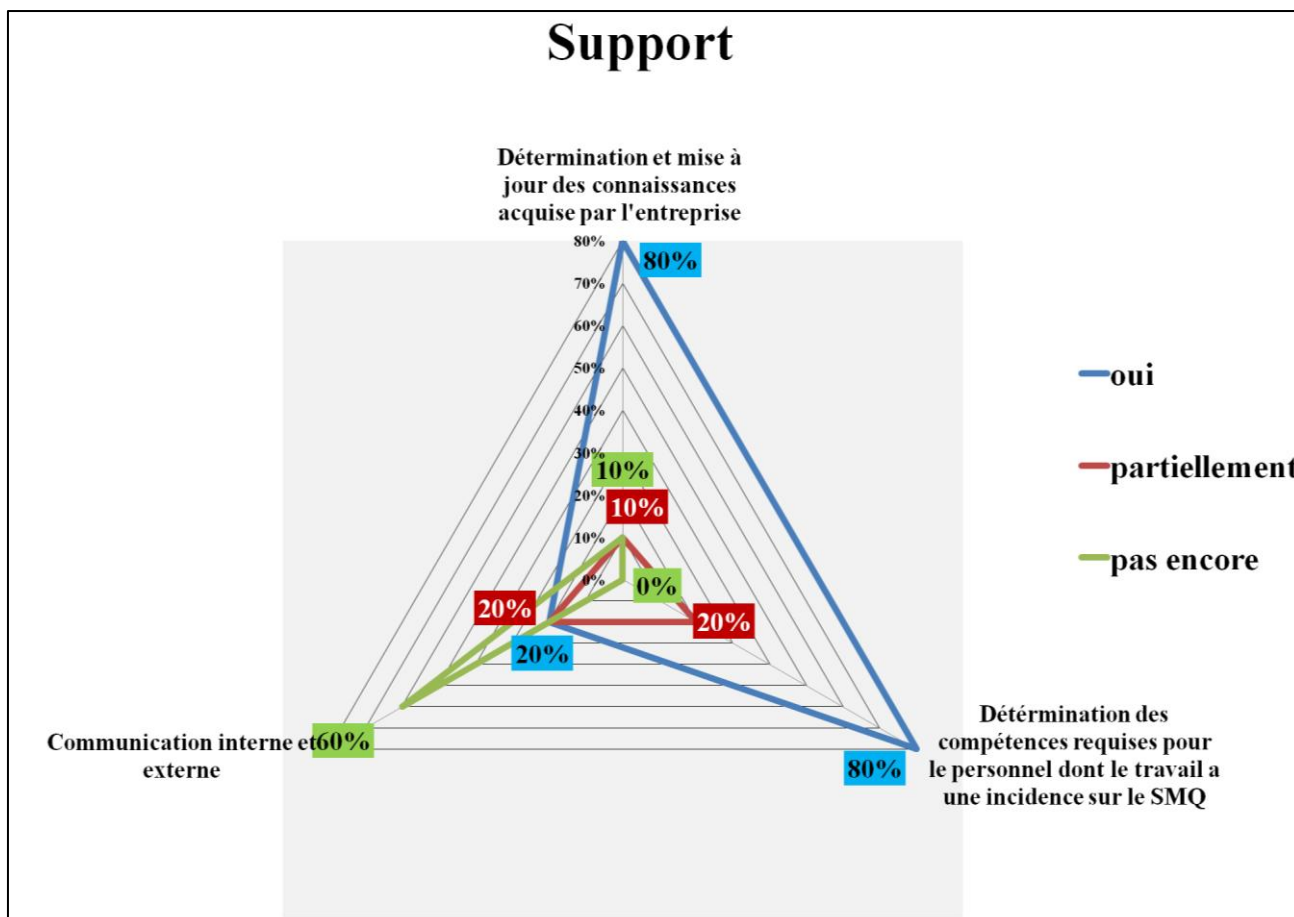


**Source : Établi par nos soins**

- On remarque à travers les réponses des enquêtés que l'exigence relative à l'identification des risques et opportunités est appliquée par la majorité des entreprises soit 60 % , et que seulement 20 % d'entreprises n'ont pas encore identifié les risques et opportunités .tandis que les 20 % restants des entreprises affirment l'intégration partielle de cette exigence.
- Concernant le traitement des risques et opportunités, il s'avère que 40 % des enquêtés affirment l'identification d'actions traitant ces dernières. Certains enquêtés, soit 30 % soulignent la non application de cette exigence, quant au 30% restants annoncent l'identification partielle des risques et opportunités.
- 60% des entreprises sondées annoncent qu'elles ne prennent pas en compte les risques et opportunités lors de la revue de la direction, la minorité soit 10 % avancent la prise en compte partielle de ces derniers. Donc, seulement 30% des entreprises prennent en compte des risques et opportunités dans la revue de direction.

- Pour ce qui est de la planification des modifications du SMQ 30% des enquêtés affirment l'application de cette exigence, 40% soulignent qu'ils planifient partiellement les modifications qui affectent le SMQ, tandis que les 30% restants avancent qu'ils n'ont pas encore commencé la planification de ces modification.

**Figure N°20 : Applicabilité des nouvelles exigences du chapitre « Support».**



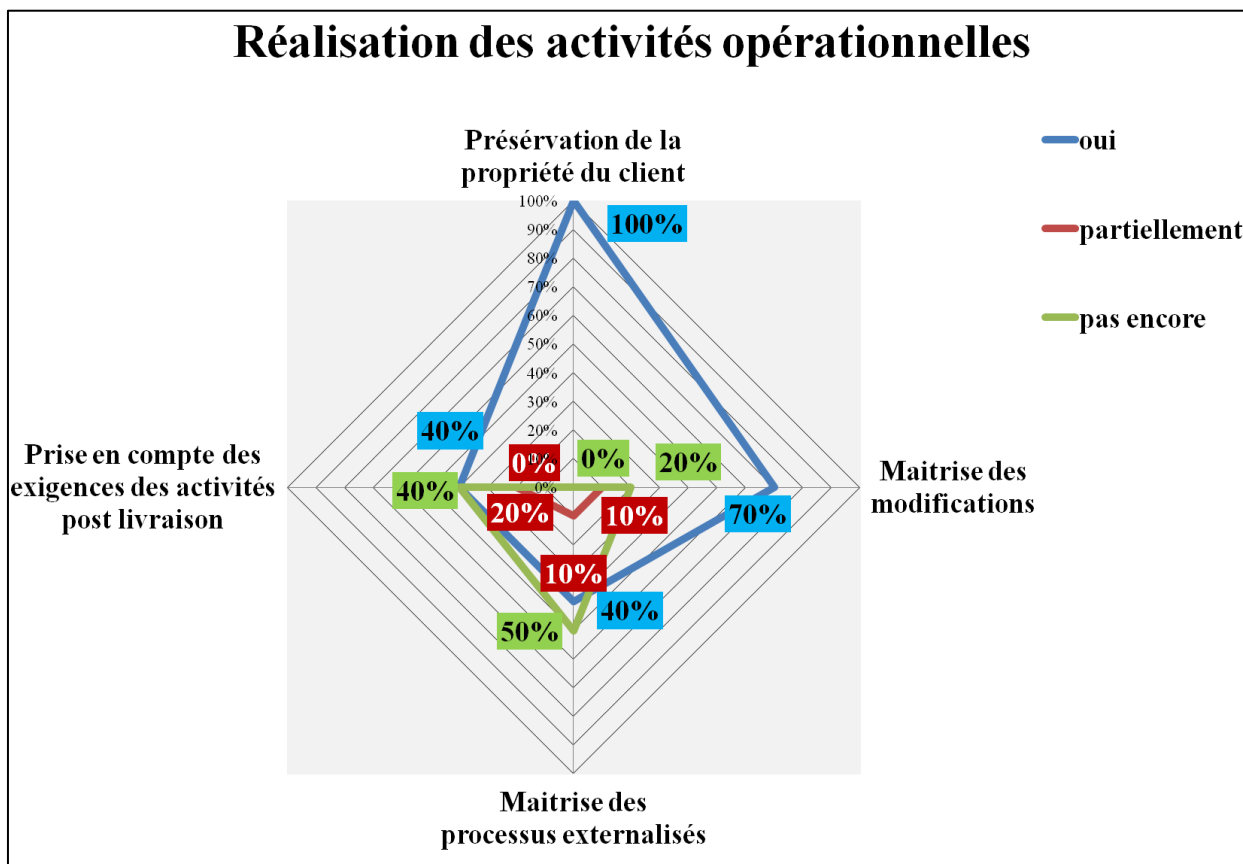
**Source : Etablie par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

A partir de la figure, on constate que 80 % des entreprises appliquent l'exigence évoquant la détermination et la mise à jour des connaissances acquises par l'entreprise, afin de garantir la conformité des produits et services. 10% n'ont pas encore appliqué cette exigence. Alors que les 10% autres l'appliquent partiellement.

- 80 % des entreprises ont répondu par « oui » à l'exigence relative à la détermination des compétences requises pour le personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ. Le reste des entreprises, soit 20% annoncent qu'elles appliquent partiellement cette exigence.
- 60% des enquêtées soulignent qu'elles n'ont pas encore déterminé les besoins de communication internes et externes pertinents pour le système de management de la

qualité, mais seulement 20 % les ont déterminé, les 20% restants ont répondu par « partiellement » sur l'application de cette exigence.

**Figure N° 21 : Applicabilités des nouvelles exigences du chapitre « Réalisation des activités opérationnelles ».**

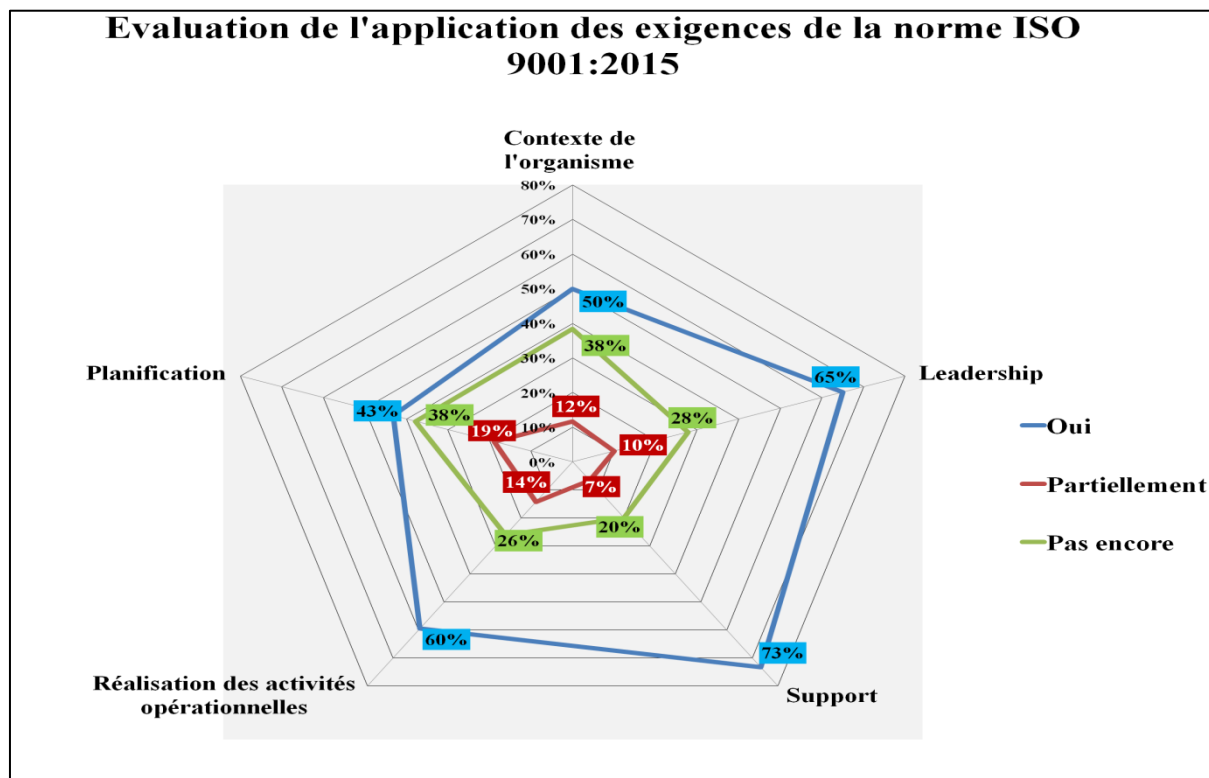


**Source : Etabli par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

- On constate que la totalité des enquêtés affirment avoir répondu à l'exigence relative à la préservation de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous le contrôle de l'organisme.
- Concernant l'exigence "maitrise des modifications prévues et l'analyse des conséquences des modifications imprévues, pour limiter tout effet négatif ", est appliquée par la majorité, soit 70% des répondant l'affirme. 10% l'applique partiellement et les 20% restants n'ont toujours pas entamé l'application de cette exigence.
- Quant à la maitrise des processus externalisés, les répondants avancent les réponses suivantes: 40% appliquent cette exigences, 50% pas encore et 10% l'appliquent partiellement.

- La prise en compte des exigences des clients relatives aux activités post livraison est appliquée par 40% des enquêtés, 40% affirment que cette exigence n'est pas encore appliquée, tandis que les 20% restants l'applique partiellement.

**Figure N°22 : Evaluation de l'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 : 2015**



**Source : Etabli par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

Les analyses précédentes portant sur l'applicabilité des nouvelles exigences introduites dans les 4 chapitres précités de la norme ISO 9001 :2015, nous ont conduit à établir la figure ci-dessus qui reflète le degré de maîtrise de chaque chapitre de la norme.

On constate, d'après la figure, que les chapitres: Leadership, support et réalisation des activités opérationnelles sont les plus maîtrisés. En effet 65% des entreprises enquêtées répondent aux exigences du chapitre "Leadership", 73% des entreprises sont parvenues à appliquer les exigences contenues dans le chapitre "Support", 60% des entreprises mettent en exécution les exigences relatives au chapitre "Réalisation des activités opérationnelles".

Cela s'explique par le fait que les exigences de ces chapitres s'inscrivent dans la continuité des exigences de la version 2008 et ne présentent pas de modifications profondes, mais un renforcement et certaines améliorations.

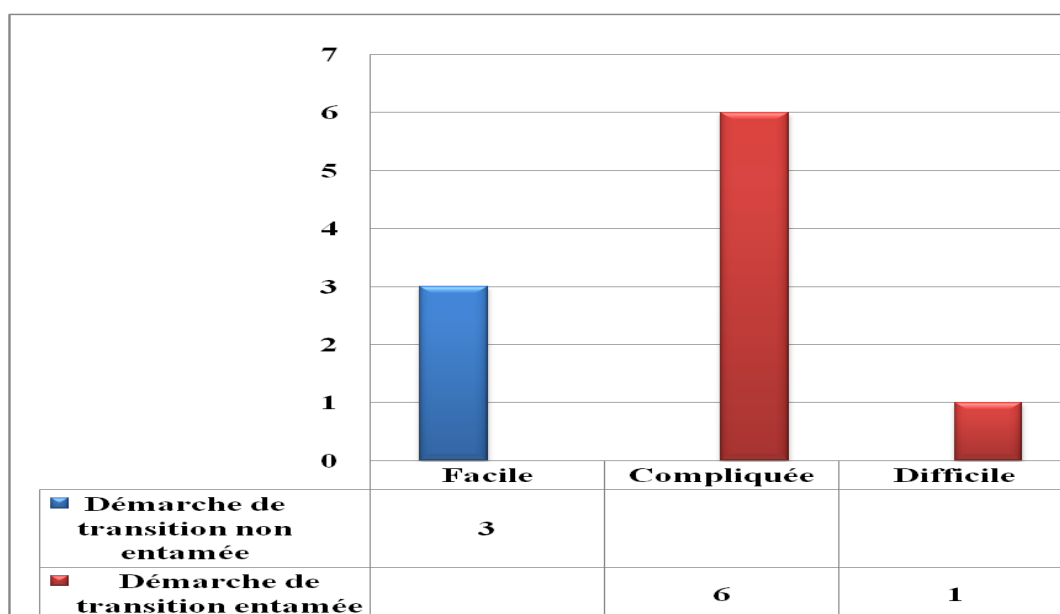
Les chapitres les moins maîtrisés portent sur les chapitres "contexte de l'organisme" et "planification". Ce résultat n'est pas surprenant et s'explique de la façon suivante:

**Le contexte de l'organisme :** constitue un nouveau chapitre, introduisant de nouvelles clauses. La difficulté réside alors, pour les entreprises, dans l'intégration de la notion d'enjeux, qui nécessite une meilleure compréhension de l'environnement et du contexte de l'organisme, et la notion de partie intéressées : dans la version 2008, certains organismes ont intégré de manière implicite certaines parties prenantes (le client, le fournisseur, le personnel et la réglementation), mais la version 2015 introduit la considération de nouvelles parties intéressées et de leurs attentes ainsi que les méthodes de surveillance de ces attentes.

**Planification :** Ce chapitre demande une réflexion nouvelle orientée sur les risques et opportunités de la part des organismes. L'approche par les risques doit être généralisée à tous les processus et à toutes les fonctions de l'entreprise, chose qui retarde les entreprises dans l'intégration de cette approche.

**3.2. Tri croisé :** Le tri croisé permet de comparer l'existence d'une relation entre deux paramètres et, ainsi, expliquer certains comportements. Dans notre cas, nous avons mené ce tri pour confirmer certains constats que nous avons établis lors du tri à plat.

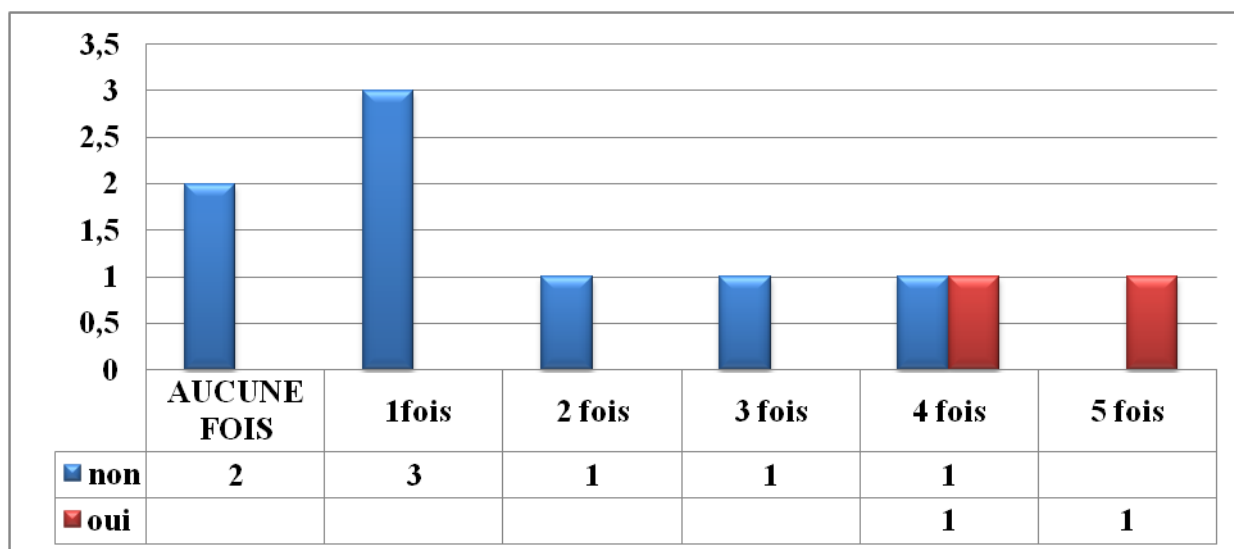
**Figure N° 23 : Relation entre le lancement de la démarche de transition et le jugement porté sur celle-ci.**



Source: Établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

La figure démontre la mise en commun de deux variables: accomplissement et perception de la démarche de transition par les enquêtés. Le résultat, tel qu'on peut le visualiser à travers la figure, explique mieux la complexité de la démarche de transition. En effet, sur les 7 entreprises qui se sont lancées dans la démarche de transition, 6 ont répondu par "Compliquée" et 1 par "Difficile". Ceci nous amène à conclure que la démarche de transition n'est pas aussi aisée, elle est plutôt soumise à des contraintes. Pour les 3 entreprises restantes, la démarche de transition paraît plutôt facile, mais seulement, parce que ces dernières n'ont pas encore entamé leur démarche. On ne se rend pas compte de la complexité de la démarche, qu'une fois ce processus est en cours de réalisation.

**Figure N°24 Relation entre le renouvellement du certificat et l'accomplissement de la démarche de transition**



**Source : Etablie par nos soins à partir des résultats de l'enquête**

Tel qu'on peut le visualiser à travers la figure les entreprises qui ont réussi à accomplir leur démarche de transition sont les entreprises qui ont renouvelé leur certificat 4 fois ou 5 fois cela peut s'expliquer par l'expérience acquise par ces entreprises lors de leur passage de la version 2000 à la version 2008 de la norme ISO 9001. le non accomplissement de la démarche de transition par le reste des entreprises s'explique par le fait qu'elles n'étaient jamais passé par cette démarche de transition

## **Conclusion**

En guise de conclusion, nous essayerons de rappeler brièvement le contenu de ce chapitre.

Il nous apparaissait logique de retracer, en premier lieu, la contribution de l'État Algérien quant à l'encouragement des pratiques du management de la qualité et la certification des entreprises conformément à des référentiels internationaux. En effet, nous avons cité les différentes actions entreprises par l'État dans le cadre de cet encouragement, à savoir la création de l'IANOR (1998), la fondation de l'organisme d'accréditation ALGERAC (2005), lancement du prix algérien de la qualité, mise en place d'un programme d'accompagnement à la certification des entreprises et le renforcement des formations dans le domaine de la gestion de la qualité.

En deuxième lieu, nous avons décrits, dans la section 2, la démarche méthodologique adoptée, pour parvenir aux résultats de notre enquête. Pour cela, nous avons présenté d'abord l'intérêt de l'étude de terrain, ensuite, la méthode de collecte des données choisie, à savoir le questionnaire, et enfin les critères de choix de l'échantillon.

En dernier lieu, la troisième section était consacrée aux traitements des données recueillies auprès des entreprises enquêtées ainsi qu'à l'analyse des résultats. Au travers de ce chapitre, nous sommes parvenues, à vérifier nos hypothèses de départ et de répondre à notre problématique. Ceci sera exposé dans la conclusion générale du mémoire.



# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale:**

Le terme qualité ne laisse aucune entreprise indifférente dans un monde caractérisé par de perpétuelles évolutions, tant économiques, technologiques et culturelles. Cette notion de la qualité s'inscrit dans le même sens que ces évolutions : initialement utilisée pour exprimer le respect des spécifications préétablies relatives aux caractéristiques intrinsèques du produit, cette réflexion a évolué pour donner lieu à une vision plus large de la qualité, celle de concilier l'équilibre de satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprises, à savoir, les clients, les actionnaires, le personnel, les prestataires, les autorités réglementaires...etc. Le système de management de la qualité proposé par le référentiel internationale ISO 9001 est destiné à réguler cet équilibre.

La norme ISO 9001 a, depuis sa naissance en 1987, traversé une longue période, subissant au fur et à mesure des évolutions. Nous y sommes aujourd'hui à sa version dernière et nouvelle, la version 2015. Les entreprises ayant recouru à la certification de leur SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008 , sont impérativement tenues de mettre à jours leur SMQ en effectuant une démarche de transition vers la version 2015 de la norme, avant la date d'échéance (septembre 2018), si elles souhaitent maintenir leur certificat de conformité à ce référentiel.

Autour de ce mouvement évolutif de la norme, les entreprises Algériennes certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 ne peuvent rester en marge. Une démarche de transition vers la version 2015 de la norme s'impose.

Il nous est donc semblé utile d'engager un travail de recherche autour de cette thématique instantanément au délai de transition fixé par l'ISO (septembre2015- septembre 2018), dont l'objectif était d'établir un état des lieux des entreprises certifiées ISO 9001 : 2008 de la wilaya de Bejaia, quant à leur démarche de transition vers la nouvelle version 2015 de la norme.

Nous avons identifié deux hypothèses de départ qui nous ont guidé durant la réalisation de ce travail. La vérification de ces hypothèses nous a imposé d'opter pour une étude de terrain auprès de 10 entreprises certifiées ISO 9001

En essayant de vérifier notre première hypothèse qui stipule que la démarche de transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 vers l'édition 2015 de la

norme est sujette à des contraintes freinant l'accomplissement précoce de cette démarche. Nous avons constaté, suite aux résultats de notre enquête que la totalité des entreprises enquêtées ont signalé l'existence de différentes contraintes qui peuvent surgir lors de la démarche de transition, entre autres, des difficultés relatives à l'incompréhension de la norme, au coût de la démarche, au manque de personnel qualifié, au manque de temps, au manque d'encadrement, au manque d'implication des pilotes des processus dans la démarche ainsi qu'au choix des outils à mettre en œuvre.

Ces difficultés constituent un obstacle d'accomplissement précoce de la démarche de transition de la majorité des entreprises l'ayant entamé, soit 5/10. Nous confirmons ainsi notre première hypothèse. Cependant, 2 entreprises sur 10 sont parvenues à surpasser ces contraintes et à renouveler leur certificat conformément à la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001. Par cela, nous déduisons que l'accomplissement de la démarche de transition dépend plutôt du degré de motivation de ces entreprises à bénéficier des apports de cette nouvelle version et améliorer précocement la performance de leur SMQ.

La deuxième hypothèse que nous avons vérifié est la suivante : Les entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version 2008 de la wilaya de Bejaia sont avancées dans l'application des nouvelles exigences de la version récente de la norme. Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons dressé une liste rapportant les nouvelles exigences de la version 2015 de la norme, pour examiner l'applicabilité de ces dernières. Il ressort que la majorité, soit 58 % des entreprises enquêtées ont réussi à répondre à certaines exigences. Cependant, il faut préciser que le degré de maîtrise de ces nouvelles exigences vari d'un chapitre à un autre. En effet, les chapitres les mieux maîtrisés sont : les chapitres support, leadership, réalisation des activités opérationnelles. Une maîtrise qui s'explique par un renforcement léger quant au contenu de ces chapitres. Les chapitres les moins maîtrisés sont les chapitres « contexte de l'organisme » et « planification » puisque l'apport majeur de cette nouvelle version est retenu dans ces chapitres, tel que la prise en compte des enjeux internes et externes, prise en compte des parties intéressées ainsi que l'approche par les risques. A partir de là, nous pouvons dire que ce résultat confirme notre deuxième hypothèse.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de répondre à notre problématique de la manière suivante :

Sur la totalité des entreprises enquêtées, 70 % ont entamé leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme, dont 20 % ont affirmé avoir accompli leur démarche de transition et qu'elles disposent actuellement d'un certificat de conformité selon la norme ISO 9001: 2015, tandis que les 50% restantes ont signalé que leur processus de transition est en cours, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas encore accompli leur démarche de transition et ne sont pas en mesure de se doter, à présent, d'un certificat conforme à la norme ISO 9001 version 2015 .

En vue d'évaluer l'état d'avancement de ces entreprises dans l'application des nouvelles exigences de la norme, nos résultats révèlent que la majorité des entreprises, soit un taux de 58%, sont avancées dans l'intégration des nouvelles exigences de la norme.

Concernant les 30% d'entreprises restantes ; il est tôt d'évoquer leur état d'avancement dans l'application des nouvelles exigences de la norme, du moment qu'elles ne se sont pas encore engagées dans la démarche de transition.

Comme tout travail de recherche, notre travail n'est pas dénué de limites. En effet, Sur le plan théorique, nous avons rencontré des difficultés à construire notre objet de recherche à cause de la quasi-absence des références bibliographiques traitant cette thématique, à l'exception de quelques rares articles. Sur le plan pratique, nous signalons la difficulté liée au choix d'une méthode d'échantillonnage, due à l'inexistence d'une base de sondage listant l'ensemble des entreprises certifiées ISO 9001 de la wilaya de Bejaia, ce qui a limité notre échantillon à 10 entreprises.

En revanche, ceci ne nous permet donc pas une extrapolation des résultats au niveau régional. Il serait, donc, intéressant dans une future recherche d'étendre le champ de l'étude à l'ensemble des entreprises ayant effectué la démarche de transition en vue d'évaluer la réussite de la démarche.

# **Bibliographie**

---

## Bibliographie :

### 1. Ouvrages:

- ❖ C. Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », AFNOR Éditions, 2009.
- ❖ BRANIMIR, (Todorov), « ISO 9000 : un passeport mondial pour le management de la qualité », édition Gaëtan monir, Québec, 1994.  
Graham S. Shiba, et D. Walden, « 4 révolutions du management par la qualité totale », ed. Dunod, Paris, 1997.
- ❖ CATTAN. M, « pour une certification qualité gagnante », Ed. AFNOR, paris, 2009.
- ❖ Claude GRANIER et al, « La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur », Edition Quæ, Versailles, 2009.
- ❖ Comité technique ISO/TC 176.(2016), « Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000 ».
- ❖ Daniel BOERI, « Maitriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale », Edition Maxima, Paris, 2003,
- ❖ Daniel Duret et Maurice Pillet. « Qualité EN PRODUCTION De l'ISO 9000 à Six Sigma ». édition d'Organisation, paris, 2000.
- ❖ Didier noyé, « L'amélio C.DANKERS, « Normes environnementales et sociales, certification et labellisation des cultures commerciales », Edition organisation des nations unis pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, 2004, P7, ration participative des processus », Edition INSEP Consulting, 2002.
- ❖ Eva GIESEN, « Démarche qualité et norme ISO 9001: une culture managériale appliquée à la recherche », Edition IRD (Institut de Recherche pour le Développement)
- ❖ François Caby, virginie Louise, Sylvie Rolland, « *La qualité au XXIe siècle vers le management de la confiance* », édition economica, Paris ,2002 .
- ❖ François Nicolas, Egizio Valceschini, « Agro-alimentaire : une économie de la qualité », ed. Quae, 1995.
- ❖ Frédéric Canard. « Management de la Qualité ». Edition Lextenso, Paris, 2009, P.180.
- ❖ ISO/TC 176, « ISO 9001 pour les PME : comment procéder », Ed secrétariat central de l'ISO, Suisse, 2015.
- ❖ J, SEGOT et F, DUPERRIEZ, « La qualité, du produit au système: ISO 9001, 9004 et modèles d'excellence : origines, retours d'expérience et perspectives », édition AFNOR, 2010.
- ❖ J.RENART, C.TOWNLEY, « Management des opérations: principes et applications », ed pearson, Paris, 2010 .
- ❖ Jean MARTY, « organisation qualité et gestion du risque », édition Masson, Paris, 2003 .

- ❖ Jean- Pierre MINARY, «Modèle systémique et psychologie», Edition Mardaga, Saint vincent, 1992.
- ❖ Jean-Pierre Chiaradia-Bousquet, « Régime juridique du contrôle et de la certification de la qualité des denrées alimentaires: puissance publique et producteurs », édition Food & Agriculture Org, 1994.
- ❖ KOTLER. P, et DUBOIS, B : « Marketing Management», édition Union Public, Paris, 2000.
- ❖ L. Rouleau,« Théories des organisations: approche classique, contemporaine et de l'avant garde», presses de l'université du Quebec, Quebec, 2007, P40.
- ❖ LAUDOYER.G, « La certification ISO9000, un moteur pour la qualité », éd d'organisation, Paris, 2002.
- ❖ Marc BAZINET, « Au cœur de l'ISO 9001: 2015, une passerelle vers l'excellence», éd. AFNOR, Saint Denis, 2015.
- ❖ Organisation internationale de normalisation, «Les principes du management de la qualité»
- ❖ Pierre VOLE, «Stratégie client: point de vue d'experts sur le management de la relation client», ed. Pearson France, Orléans, 2013.
- ❖ R.BRAULT, P. GIGUERE, «Comptabilité de management», Ed. Presse de l'université Laval, Québec, 2003.
- ❖ J. Horovitz et J.P. Pitol-Belin, «Stratégie pour la PME», ed. McGRaw-HILL, Paris, 1983.

## 2. Article de revue :

- ❖ Aïssani Y., Bordes O., 2007. Management de la qualité, rapport à la norme ISO 9000 et représentation sociale du changement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, n°, p 27.

## 3. Thèses et mémoires:

- ❖ Florent AUDUREAU, «construction d'un système de management de la qualité pour un dispositif médical innovant». Thèse de doctorat, université de Nantes. septembre 2009.
- ❖ Abdallah ARAB, « Dynamique d'apprentissage organisationnelle dans le cadre de la mise en place du Système de Management de la Qualité Totale », thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri, Tizi ouzou, 2016, P.345.Repéré dans [<http://www.ummtto.dz/spip.php?article951>].

- ❖ ARHAB Samir, « Perspectives et modalités de mise en place d'un système de management de la qualité en milieu hospitalier », mémoire de magister, TIZI-OUZOU, 2015.
- ❖ D.BLOUIN, « Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité selon les normes de la série ISO 9000 en contexte de PME : constat et recommandation afin de faciliter le maintien de la certification », mémoire de recherche, université du Québec -à trois rivières-, 2000.
- ❖ Fayrouz SLAIMI, « Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité », Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Telemcen, 2016. Repéré dans [<http://dspace.univ-tlemcen.dz>], (Consulter le 10/04/2015).
- ❖ LAURANC Myriam, « la qualité en industrie : application, travail sur la qualité produit au sein d'une industrie agro-alimentaire », Thèse de doctorat, Toulouse, Université Paul-Sabatier, 2014, p.13.
- ❖ Richard LECLERC, « Origine et impact de la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité ISO 9001 dans une petite municipalité », mémoire d'étude, École nationale d'administration publique, Québec, novembre 2009. Repéré dans [[www.boutique.afnor.org](http://www.boutique.afnor.org)], (Consulté le 01/04/2017).
- ❖ Souhila GHOUARI, *L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes face aux Défis de la Mondialisation*, Colloque international Management de la qualité totale & Développement de la performance de l'entreprise, (Université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA, 2010), p1.

#### 4. Article web :

- ❖ « Comment appliquer l'approche factuelle dans une prise de décision en entreprise », repéré dans: [<http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/16483/comment-appliquer-l-approche-factuelle-dans-une-prise-de-decision-en-entreprise>]. (Page consultée le 28/02/2017).
- ❖ « L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse des travaux du Groupe AFSCET », [<http://www.afscet.asso.fr>], (consulté le 22/03/2017).
- ❖ « Lettre des juristes de l'environnement. Une restructuration de la norme ISO 9001:2015 de haut niveau! »,
- ❖ Isabelle GAPILLOUT, « La qualité avec l'ISO 9001 : 2015 et plus encore », repéré dans [[www.iso.org](http://www.iso.org)], (consulté le 23/03/2017).
- ❖ Marine Otter, « Évolution des ISO 9000: application au domaine des systèmes d'information ». Lettre d'ADELI n°41, Octobre 2000. Repéré dans [<https://www.adeli.org>], (Consulté le 05/04/2017).
- ❖ Trois Dimensions Consulting. [<http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>], (consulté le 19/03/2017).



## 5. Sites web :

- ❖ Bureau des normes de Madagascar, [[http://www.bnm.mg/?page\\_id=89](http://www.bnm.mg/?page_id=89)], (consulté le 21/03/2017).
- ❖ Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, « La certification des produits industriels et des services en 7 questions », novembre 2004, p2.
- ❖ Organisme Algérien d'accréditation, [<http://www.algerac.dz/index.php/1-accreditation/main-menu>], (Consulté le 23 /04/2017).
- ❖ [www.algerac.dz](http://www.algerac.dz)
- ❖ [www.books.google.fr](http://www.books.google.fr)
- ❖ [www.bookzz.org](http://www.bookzz.org)
- ❖ [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz)
- ❖ [www.iso.org](http://www.iso.org)

## 6. Documents administratifs:

- ❖ ISO, Directives ISO/CEI, partie II, «règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC », édition 2016.
- ❖ Legifrance, Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.

## 7. Normes:

- ❖ ISO 9000: 2005: Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires
- ❖ Norme internationale ISO 9000:2015 Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire -
- ❖ Norme internationale ISO 9001:2015 Système de management de la qualité - Exigences-

# **ANNEXES**

---

# Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire MASTER 2 en "Management des organisations", sous le thème " Transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2008 vers la norme ISO 9001 version 2015 : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia ", nous entamons une enquête par questionnaire, auprès des diverses entreprises certifiées ISO 9001:2008, dont la finalité est d'établir un état des lieux ou un état d'avancement des entreprises certifiées ISO 9001:2008 quant à leur démarche de transition à la version 2015 de la norme

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, sachant que toutes les informations recueillies resteront confidentielles (Questionnaire anonyme) et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous espérons votre coopération et intérêt, quant à l'importance et précision de vos réponses, afin de concrétiser et de valider les résultats de cette étude. Il est important, pour la qualité de notre recherche, que vos réponses reflètent, réellement, la situation telle que vous la vivez.

Nous vous remercions par avance de votre aimable coopération.

## 1. Identification de l'entreprise :

Raison sociale et forme juridique.....  
Adresse du siège :.....  
Domaine d'activité:.....  
Effectif: .....  
Année de certification selon la norme ISO 9001:.....  
Nombre de fois que l'entreprise à renouveler son certificat:.....

## 2. Questions relatives à la connaissance de la norme ISO 9001: 2015

Q1 : Savez vous qu'une nouvelle version de la norme ISO 9001 a été publié en 2015 ?

Oui  Non

Q2 : Selon vous, la révision de la norme ISO 9001 version 2008 est-elle ?

Avantageuse  Inutile/ Sans intérêt

Q3 : Avez-vous pris connaissance des nouveautés apportées par cette nouvelle édition ?

Oui  Non

Q4 : Quel est votre jugement sur l'apport de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 ?

Peu important  Important  Très important

Q5 : Savez vous que vous disposez d'un délai de 3 ans, depuis la publication de la nouvelle version de la norme, pour effectuer votre transition ?

Oui  Non

## 3. Questions relatives à la démarche de la transition vers la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001:2008

Q6 : Avez-vous l'intention de mettre à jour votre système de management de la qualité selon cette nouvelle version (2015) ?

Oui  Non

Q7 : Est-ce que vous avez entamé la démarche de transition vers la version 2015 de la norme?

Oui  Non

Q8 : Si OUI, depuis quand ?.....

Q9 : Si NON, quand est ce que vous envisagez y procéder ?.....

Q10 : L'adoption d'une démarche de transition relève-t-elle d'une décision:

- De la direction ou du conseil d'administration
  - De maintenir et préserver un avantage déjà acquis
  - De développer de nouveaux clients
  - D'améliorer la performance du système de management de la qualité
  - Autres .....
- .....
- .....

Q 11 : Avez-vous planifié un plan de transition ?

- Oui  Non

Q 12 : Quelles sont les actions entreprises en vue d'appréhender le contenu de la nouvelle version de la norme ISO 9001?

- Programmer des formations
  - Recourir à un conseiller/consultant
  - Autres.....
- .....
- .....

Q 13: Avez-vous diagnostiqué votre système de management de la qualité en vue de détecter les dispositions manquantes par rapport à la norme ISO 9001:2015 ?

- Oui  Pas encore

Q14 : Si la réponse est OUI, avez-vous tracé des pistes d'amélioration?

- Oui  Non

**4. Questions relatives à la faisabilité de la démarche de transition :**

Q15 : La démarche de transition à la nouvelle version de la norme ISO 9001 vous semble-t-elle ?

- Facile  Compliquée  Difficile

Q16 : Les contraintes rencontrées lors de la démarche de la transition sont-elles relatives :

- Au coût élevé de la démarche                       A l'incompréhension du contenu de la norme  
 Au manque de temps                                       Au manque d'encadrement (Formateur, conseillé...)  
 Au manque d'un personnel qualifié               Autres.....
- .....

Q17 : Avez-vous accompli votre démarche de transition vers la norme ISO 9001 version 2015 ?

- Oui     Non

Q 18 : Si non, qu'est ce qui vous en empêche ?

.....

.....

.....

### 5. Questions relatives à l'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001: 2015 :

En renseignant ce tableau, les résultats nous permettrons d'identifier où vous en êtes dans le processus d'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001:2015.

<b>Exigences de la norme</b>	OUI	Partiellement	Pas encore
<b>Contexte de l'organisme</b>			
1. Avez-vous identifié les enjeux internes et externes pour votre organisme ?			
2. Avez-vous prévu une méthode de surveillance régulière de ces enjeux ?			
3. Avez-vous identifié les parties intéressées ainsi que leurs exigences ?			
4. Ces exigences sont elles revues et surveillées ?			
5. Le domaine d'application a-t-il été déterminé en prenant en compte les enjeux internes et externes, les parties intéressées ainsi que vos produits et services ?			
6. Avez-vous déterminé les limites d'application de votre SMQ ?			
<b>Leadership</b>			
7. Votre politique qualité prend-elle en compte les enjeux internes et externes ainsi que l'orientation stratégique de votre organisme ?			
8. La direction promeut-elle l'approche par les risques ?			
<b>Planification</b>			

<p>9. Avez-vous identifié les risques et les opportunités pouvant avoir un impact sur la conformité de vos produits ou services, la satisfaction de vos clients et son amélioration ?</p> <p>10. Avez-vous identifié des actions pour traiter les risques ou opportunités ?</p> <p>11. Un état de l'évaluation des risques et opportunités est-il établi lors de la revue de Direction ?</p> <p>12. Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?</p>			
<b>Support</b>			
<p>13. Avez-vous déterminé et tenu à jour les connaissances acquises par votre société, notamment par votre personnel, afin de garantir la conformité des produits et services ?</p> <p>14. Avez-vous déterminé les compétences requises pour le personnel, dont le travail a une incidence sur le SMQ</p> <p>15. avez-vous déterminé les besoins de communication internes et externes pertinents pour le système de management de la qualité ?</p>			
<b>Réalisation des activités opérationnelles</b>			
<p>16. Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataire externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?</p> <p>17. La maîtrise des modifications prévues et l'analyse des conséquences des modifications imprévues sont elles prises en compte, pour limiter tout effet négatif ?</p> <p>18. Assurez-vous la maîtrise des processus externalisés</p> <p>19. Prenez vous en compte les exigences des clients relative aux activités post livraison ?</p>			

---

**-Table des Matières-**

<b>Résumé.....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>V</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>

**CHAPITRE I : Management de la qualité : Intégration de la qualité dans le management de l'entreprise**

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b><u>SECTION 1</u> : Concept de base de la qualité.....</b>	<b>6</b>
1.1. Rétrospective de la qualité.....	6
1.1.1. L'inspection .....	6
1.1.2. Le contrôle (le contrôle statistique de qualité) :.....	7
1.1.3. L'assurance qualité .....	8
1.1.4. Management de la qualité (MQT) .....	8
1.2. Définition du concept de la qualité .....	9
1.2.1. Pour le client .....	9
1.2.2. Pour l'entreprise .....	9
1.2.3. Selon la normalisation .....	10
1.2.4. Selon les auteurs .....	10
1.3. Enjeux de la qualité .....	10
1.3.1. Enjeux stratégiques .....	10
1.3.2. Enjeux économiques .....	11
1.3.3. Enjeux humains .....	11
1.3.4. Enjeux sociaux .....	11
1.4. Les pionniers de la qualité .....	12
1.4.1 Walter SHEWART (1891-1967) .....	12
1.4.2. William Edward Deming (1900 – 1993) .....	12
1.4.3. Joseph M.Juran (1904-2008).....	13
1.4.3. Armand V. FEIGENBAUM (1922-2014) .....	13
1.4.4. Kaoru ISHIKAWA (1915-1989) .....	14

---



---

1.4.5. Philip CROSBY (1926-2001).....	14
<b>SECTION 2 : Système de management de la qualité .....</b>	<b>15</b>
2.1. Principes de management de la qualité .....	15
2.1.1. Premier principe : Orientation client .....	15
2.1.2. Deuxième principe : Leadership.....	16
2.1.3. Troisième principe : L'implication du personnel.....	16
2.1.4. Quatrième principe : L'approche processus.....	17
2.1.5. Cinquième principe : Amélioration.....	17
2.1.6. Sixième principe : Prise de décision fondée sur des preuves.....	18
2.1.7. Septième principe : Management des relations avec les parties intéressées .....	18
2.2. Principales composantes du management de la qualité .....	19
2.2.1. La planification de la qualité .....	19
2.2.2. La maîtrise de la qualité .....	20
2.2.3. L'assurance de la qualité .....	20
2.2.4 L'amélioration continue de la qualité.....	21
2.3. Approche systémique du management de la qualité.....	21
2.3.1. La notion de système.....	22
2.3.2. Système de management de la qualité.....	22
2.3.3. Approche processus du système de management de la qualité.....	23
2.3.4. Typologies des processus.....	24
<b>SECTION 3 : Recours aux référentiels internationaux de qualité.....</b>	<b>25</b>
3.1. La normalisation.....	25
3.1.1 La norme.....	26
3.1.2. Types de norme.....	26
3.1.3. Organisation internationale de normalisation ISO.....	27
3.2. La certification.....	27
3.2.1 Définition de la certification.....	28
3.2.2 Définition de l'accréditation.....	28
3.2.3 Les différents types de la certification.....	28
3.2.4 Les étapes vers la certification.....	29
3.2.4 Les enjeux de la certification.....	30
<b>Conclusion.....</b>	<b>32</b>

---

---

## **CHAPITRE II : Mise a jour du système de management de la qualité selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001**

**Introduction.....33**

### **SECTION 1: Parcours de la norme ISO 9001: de la version 1987 jusqu'à la version 2015.....34**

1.1. Edition 1987.....34

1.2. Edition 1994.....35

1.3. Edition 2000.....36

1.4. Edition 2008.....37

1.5. Edition 2015.....38

1.5.1. L'adoption d'une structure de haut niveau.....38

1.5.2. La compréhension du contexte de l'organisme.....38

1.5.3. L'adoption d'une approche par les risques.....39

1.5.4. Prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées.....39

1.5.5. Renforcement du rôle de la direction (leadership).....39

### **SECTION 2: Apports de la nouvelle version 2015 en comparaison avec la version 2008 de la norme ISO 9001.....40**

2.1. Correspondance entre les exigences de la norme ISO 9001:2008 et les exigences de la norme ISO 9001:2015.....40

### **Section 3 : Processus de transition d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2008 à la nouvelle version 2015 de la norme.....**

3.1. Appréhender le contenu de la norme ISO 9001 : 2015.....63

3.2. diagnostiquer son système de management actuel.....64

3.3. Établir un plan d'action.....64

3.4 Audit interne.....64

3.5 Audit de transition.....65

**Conclusion.....65**

## **CHAPITRE III : Étude empirique : Transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 vers la version 2015 de la norme**

**Introduction .....66**

### **SECTION 1 : Contribution de l'État Algérien dans le cadre de l'encouragement des entreprises à la certification.....66**

3.1.1. La création de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).....67

3.1.2. Fondation de l'organisme d'accréditation ALGERAC.....68

---

---

3.1.3. Lancement d'un concours national pour l'obtention du prix algérien de la qualité.....	68
3.1.4. Mise en place d'un programme national d'accompagnement des entreprises dans leur certification.....	70
3.1.5. Renforcement des formations relatives à la qualité.....	71
<b>Section 2 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>72</b>
2.1. Intérêt de l'étude de terrain.....	72
2.2 Méthode de collecte de donnée.....	72
2.2.1 Constitution du questionnaire.....	74
2.2.3. Constitution de l'échantillon.....	75
2.2.3.1. Critères de choix de l'échantillon.....	75
2.3.2.2 Les contraintes limitant notre échantillon.....	75
<b>Section 3 : analyse e des résultats.....</b>	<b>76</b>
3.1.1. Traitement des questions relatives à la connaissance de la norme ISO 9001:2015.....	77
3.1.2. Traitement des questions relatives à la démarche de la transition vers la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001:2008.....	79
3.1.3. Traitement des questions relatives à la faisabilité de la démarche de transition.....	84
3.1.4. Traitement des questions relatives à l'applicabilité des nouvelles exigences.....	86
<b>Conclusion.....</b>	<b>94</b>
<b>Conclusion général.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie.....</b>	
<b>Annexes.....</b>	

---

**Résumé :**

La norme la plus courante qui touche pratiquement toutes les filières est l'ISO 9001 dont la dernière version vient d'être mise en vigueur en septembre 2015. Ainsi, l'objet de ce travail de recherche présenté de dans ce mémoire consiste à établir un état des lieux des entreprises certifiées ISO 9001 de la wilaya de Bejaia quant à leur démarche de transition vers la nouvelle édition.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de répondre à notre problématique de la manière suivante : Sur la totalité des entreprises enquêtées, 70 % ont entamé leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme, dont 20 % ont affirmé avoir accompli leur démarche de transition et qu'elles disposent actuellement d'un certificat de conformité selon la norme ISO 9001: 2015, tandis que les 50% restantes ont signalé que leur processus de transition est en cours, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas encore accompli leur démarche de transition et ne sont pas en mesure de se doter, à présent, d'un certificat conforme à la norme ISO 9001 version 2015 .

**Mots clés :** Management de la qualité, ISO 9001, transition.