

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Chadli Bendjedid

Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie

Département des Sciences Agronomiques



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة

قسم العلوم الزراعية

MEMOIRE de fin d'études

Présentées par :

NOUARI salma et MAHMOUDI assia

En vue de l'obtention de diplôme de MASTER 2 en « Sécurité Agroalimentaire et Assurance Qualité »

Thème

Contribution à l'étude des enjeux et apports de la certification de l'ISO 9001-2000 dans une entreprise agroalimentaire Algérienne : cas de l'unité de production des pâtes « Extra Benhamadi »

Soutenues le : **30/06/2022**

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom

Dr. Benabdallah Amina	MCA	Univ. d'El-Tarf	Présidente
Dr. Benrachou nora	MCA	Univ. d'El-Tarf	Examinatrice
Dr. Henouni nacera	MCA	Univ. d'El-Tarf	Promotrice

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements

C'est avec beaucoup d'honneur que nous exprimons ici notre premier remerciement à dieu de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Pour sa confiance, sa patience, ses conseils, son encouragement et l'attention avec laquelle elle nous encadré et suivi l'évolution de ce travail, nous tenons à remercier infiniment notre promotrice Madame **NACERA HENOUNI**.

Nous exprimons tous nos respectueux dévouements à **Madame BENABDALLAH AMINA** en étant présidente du jury et **Madame BEN RACHOU** pour l'honneur d'avoir acceptée d'examiner notre travail.

Nos profonds remerciements à toutes les personnes qui nous ont aidées et soutenues de près ou de loin.

DEDICACES

Au nom de l'amour et le respect je dédie ce modeste

travail :

A mes très chers parents qui se sont sacrifiés pour que je

grandisse avec un savoir-faire.

A mes sœurs et le fils de ma soeur mouslem

A mes proches amis lilia et bilel et mon binôme salma

A tous les étudiants de la section.

A tous mes amis.

A tous ceux qui m'aiment et ceux qui j'aime.

*Je dédie aussi à ma promotrice, Madame Henouni Nacera
pour leur soutien indéniable.*

Mahmoudi assia

Dédicaces

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance, c'est tout simplement que : Je dédie ce travail :

A mes parents, à l'être le plus cher de ma vie, ma mère **NOURA** et mon très cher Père **DJAMEL**, Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours pour vous deux. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que vous les avez consentis pour mon éducation et ma formation le long de ces années. Que dieu leur procure la bonne santé et la longue vie.

A mon cher frère, **AISSA** et à mes chères sœurs : **MERIE****M**, **FATEN** et **ECO**, qui n'ont cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Que dieu les protèges et leurs offres que du bonheur.

A mon binôme que je l'aime beaucoup et qui m'a soutenue tout au long de ce travail : **ASSIA**

A ma meilleure amie et ma sœur, **LAHMER AMEL**, pour leur support et leur encouragement.

A la mémoire de mes grands pères

Je le dédie aussi à ma promotrice, **Madame NACERA HENOUNI** pour leur soutien indéniable.

A tous ceux que j'aime

Merci

Nouari salma

Résumé

Cette étude présente la démarche qualité d'une entreprise agroalimentaire algérienne qui est en cours de certification ainsi que l'état des lieux de la certification ISO 9001 :2000 dans les entreprises agroalimentaires en Algérie dans leur totalité. L'étude aborde les enjeux et les apports de la certification ainsi que les difficultés rencontrées lors de la certification. Elle fournit aussi les recommandations pour les entreprises qui ont un projet de certification. Les résultats montrent que les principales raisons de l'adoption de la certification ISO 9001 :2000 sont la mise en place d'une meilleure organisation et l'amélioration de la qualité et l'image de l'entreprise, la réduction des coûts de non-conformité et la réponse aux attentes des clients. Les apports sont d'ordre externe (reconnaissance, image de marque, extension des marchés,...) mais aussi d'ordre interne (amélioration de l'organisation...). Les recommandations concernent surtout la motivation de la direction, la sensibilisation et l'implication du personnel et le respect des exigences de la norme.

Mots clés : Management de la qualité, certification, ISO 9001 :2000, entreprise agroalimentaire.

Abstract

This study presents the quality approach of an Algerian agri-food company which is in the process of certification as well as the inventory of ISO 9001:2000 certification in agri-food companies in Algeria as a whole. The study addresses the challenges and contributions of certification as well as the difficulties encountered during certification. It also provides recommendations for companies that have a certification project. The results show that the main reasons for adopting ISO 9001:2000 certification are the establishment of a better organization and the improvement of the quality and image of the company, the reduction of the costs of not - compliance and response to customer expectations. The contributions are external (recognition, brand image, extension of markets, etc.) but also internal (improvement of the organization, etc.). The recommendations mainly concern the motivation of management, the awareness and involvement of staff and compliance with the requirements of the standard.

Keywords: Quality management, certification, ISO 9001:2000, food industry.

ملخص

تعرض هذه الدراسة نهج الجودة لشركة الأغذية الزراعية الجزائرية التي هي في طور الاعتماد بالإضافة الى جرد شهادة ايزو 2000-9001 في شركات الأغذية الزراعية في الجزائر ككل. تتناول الدراسة تحديات ومساهمات الشهادات بالإضافة الى الصعوبات التي تمت مواجهتها اثناء الحصول على الشهادة. كما يقدم توصيات للشركات التي لديها مشروع اعتماد. تظهر النتائج ان الأسباب الرئيسية لاعتماد شهادة ايزو 2000-9001 هي انشاء منظمة أفضل وتحسين جودة وصورة الشركة وتقليل تكاليف عدم الجودة والاستجابة لتوقعات العملاء. المساهمات خارجية (الاعتراف- صورة العلامة التجارية- امتداد الأسواق-الخ) ولكنها داخلية أيضا (تحسين المنظمة-الخ). تتعلق التوصيات بشكل أساسي بدوافع الإدارة ووعي واشراك الموظفين والامتثال لمتطلبات المعيار.

الكلمات المفتاحية= إدارة الجودة- الشهادة- ايزو 2000-9001 - صناعة الاغذ

Liste des schémas

Schéma 01 : Présentation générale du SMQ

Schéma 02 : Structure documentaire

Liste des figures

Figure 01 : Le niveau de satisfaction du client

Figure 02 : Les 6 étapes pour l'élaboration d'une norme internationale

Figure 03 : Processus de certification

Figure 04 : Les enjeux de la certification ISO 9001

Figure 05 : Diagramme circulaire en mode camembert représente l'objectif initial de l'entreprise

Figure 06 : Les motivations et raisons qui ont incités l'entreprise à mettre en place le système de management de la qualité (sur une échelle de 0 à 5)

Figure 07 : Types de l'accompagnateur

Figure 08 : L'aide du programme mis par l'état pour le développement du système national de normalisation

Liste des tableaux

Tableau 01 : Périmètre d'action des membres de l'ISO

Tableau 02 : Les différents types de certification qualité

Tableau 03 : Vers un management de la qualité

Tableau 04 : Le nombre de certification en Algérie entre 2010 et 2019

Tableau 05 : Le nombre de certifications délivrées en 2019 au monde et dans les pays du Maghreb

Tableau 06 : Le nombre d'entreprises certifiées ISO9001 et 14001 en Algérie et les pays voisins

Tableau 07 : Structure du capital

Tableau 08 : La taille de l'entreprise

Tableau 09 : Durée de la construction du système qualité

Liste des abréviations

- **ACQ** : Amélioration Continue de la Qualité
- **AELE** : Association Européenne de Libre-Echange
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation
- **AIDMO** : Arab Industrial Development and Mining Organization
- **ALGERAC** : Organisme Algérien d'Accréditation
- **AMDEC** : Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité
- **BPH** : Bonne Pratique d'Hygiène
- **BQF** : British Quality Foundation
- **BSI** : British Standards Institute
- **CD** : Committee Draft
- **CEE** : Communauté Economique Européenne
- **CEI** : Commission Electronique Internationale
- **CEN** : Comité Européen de Normalisation
- **CENELEC** : Comité Européen de la Normalisation Electrotechnique
- **COFRAC** : Comité Français d'Accréditation
- **COQ** : Coûts d'Obtention de la Qualité
- **DIN** : Deutsches Institut für Normung
- **DIS** : Draft International Standard
- **EFQM** : Fondation Européenne pour le Management de la Qualité
- **EMAS** : Système de Management Environnemental et d'Audit
- **ETSI** : European Telecommunications Standards Institute
- **FAO** : *Food and Agriculture Organization*
- **FDIS** : Final Draft International Standard
- **FPCI** : Fonds de Promotion de Compétitivité Industrielle
- **GSM** : Global System for Mobile
- **HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point
- **IANOR** : Institut Algérien de Normalisation
- **INAPI** : Institut National de la Propriété Industrielle
- **ISO** : Organisation Internationale de Normalisation
- **MFQ** : Mouvement Français pour la Qualité
- **OGM** : *Organisme Génétiquement Modifié*
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **OMS** : *Organisation Mondiale de La Santé*
- **ONG** : *Organisation Non Gouvernementale*
- **OST** : Organisation Scientifique du Travail
- **PAQ** : Institution Du Prix Algérien De La Qualité
- **QSE** : Qualité Sécurité Environnement
- **REME** : Réseau d'Entreprises Maghrébines pour l'environnement
- **RMQ** : Responsable Management Qualité

- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **SME** : Système *de Management Environnemental*
- **SMQ** : Système de Management de la Qualité
- **TQM** : Total Quality Management
- **UIT** : Union Internationale des Télécommunications
- **UMTS** : Universal Mobile Telecommunications System
- **UTE** : Union Technique de l'Electricité
- **WD** : Working Draft

Sommaire

Introduction, problématique et méthodologie.....	12
Première partie : Le système de management de la qualité et la certification aux normes ISO 9001 : 2000.....	17
Introduction de la première partie.....	18
<u>Chapitre I : Les concepts fondamentaux de la qualité.....</u>	19
Introduction.....	20
1.1. Qu'est-ce que la qualité.....	20
1.1.1. Notion de la qualité.....	20
1.1.2. Les niveaux de la qualité.....	21
1.1.3. Les objectifs de la qualité.....	22
1.1.4. Le coût de la non-qualité.....	23
1.2. Evolution historique du concept qualité.....	24
1.3. Les principes de la qualité.....	28
1.3.1. Définition d'une démarche qualité.....	28
1.3.1.1. Les principales caractéristiques d'une démarche qualité.....	28
1.3.1.2. Historique des démarches qualité et ses promoteurs.....	28
1.3.1.3. Différentes formes de démarches qualité.....	29
1.3.1.4. Les étapes de mise en place d'une démarche qualité.....	29
1.3.1.5. Les objectifs de la démarche qualité.....	31
1.3.1.6. La valeur ajoutée d'une démarche qualité.....	31
1.3.1.7. La non qualité dans la démarche qualité.....	31
1.3.1.8. Les conditions pour la réussite de la démarche qualité.....	32
1.3.2. Les prix qualité.....	32
1.3.3. Les enjeux de la qualité.....	33
Conclusion.....	34
<u>Chapitre II : la normalisation et la certification.....</u>	35
Introduction.....	36
2.1. Qu'est-ce que la normalisation.....	36
2.1.1. Définition de la norme et de la normalisation	36
2.1.2. Les normes internationales ISO.....	37
2.1.3. Caractéristiques et propriétés fondamentales des normes.....	38
2.1.4. Les types de normes.....	38
2.1.5. Les organismes de normalisation.....	40
2.1.6. L'élaboration d'une norme.....	42
2.1.7. Les avantages des normes internationales.....	43
2.2. L'Organisation Internationale de Normalisation ISO.....	44
2.2.1. Rôle et fonctionnement de L'Organisation Internationale de Normalisation ISO.....	44
2.2.2. Les membres de l'ISO	45
2.3. La certification.....	46
2.3.1. Définition de la certification.....	46
2.3.2. La nuance entre certification et accréditation	46
2.3.3. Types de certification.....	47
2.3.4. Phases et étapes de la démarche de certification.....	49
2.4. Enjeux et apports de la certification ISO 9001.....	51
2.4.1. Les enjeux de la certification ISO 9001.....	52
2.4.1.1. Mieux vendre ou apporter le meilleur service.....	52
2.4.1.2. Mieux acheter.....	52
2.4.1.3. Mieux fonctionner.....	53
2.4.1.4. Mieux réglementer.....	53
2.4.2. Les avantages et les inconvénients de la certification ISO 9001.....	54

2.4.2.1. Les avantages de la certification.....	54
2.4.2.2. Les inconvénients de la certification.....	55
2.4.3. Les apports de la certification ISO 9001 dans un contexte algérien.....	55
2.4.4. Les types de freins et limites aux développements du système de management de la qualité.....	57
Conclusion.....	58
Chapitre III : Le Système de management de la qualité.....	59
Introduction.....	60
3.1. Notions fondamentales de SMQ.....	60
3.1.1. Définition du SMQ.....	60
3.1.2. Chronologie et typologie du management de la qualité	62
3.1.3. Domaines d'application du SMQ.....	63
3.1.4. Objectifs du SMQ.....	63
3.2. Les principales composantes du management de la qualité	64
3.2.1. La planification de la qualité.....	64
3.2.2. La maîtrise de la qualité.....	64
3.2.3. L'assurance de la qualité.....	64
3.2.4. L'amélioration de la qualité.....	64
3.3. La mise en place du système de management de la qualité	65
3.3.1. La prise de décision	65
3.3.2. Le diagnostic.....	66
3.3.3. Montrer le projet.....	66
3.3.4. La certification.....	66
3.3.5. L'amélioration continue.....	66
3.4. Les exigences du SMQ.....	66
3.4.1. Les exigences générales.....	66
3.4.2. Les exigences relatives à la documentation	67
3.5. Les principes du management de la qualité.....	70
Conclusion	73
Chapitre IV : Un état des lieux de la certification et de la normalisation en Algérie.....	74
Introduction.....	75
4.1. La normalisation et la certification en Algérie.....	75
4.1.1. Le système de normalisation Algérien.....	75
4.1.2. Le marché Algérien de certification.....	76
4.2. La promotion de la normalisation et de la qualité dans le contexte algérien.....	81
4.2.1. Le programme national de mise à niveau des entreprises Algériennes.....	81
4.2.2. La création de l'institut Algérien de Normalisation.....	82
4.2.3. L'institution du prix Algérien de la Qualité (PAQ).....	83
4.2.4. Le dispositif législatif et réglementaire de l'Etat Algérien.....	84
Conclusion.....	86
Conclusion de la première partie.....	88
 Deuxième partie : La certification ISO 9001 : 2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes, cas de l'entreprise de production des Pâtes, Farine, Semoules, Couscous d'EXTRA BENHAMADI.....	 89
Introduction de la deuxième partie.....	90
Chapitre V : Informations sur le Système Management de la Qualité.....	91
Introduction.....	92
5.1. Caractéristiques de l'entreprise agroalimentaire algérienne enquêtée.....	92
5.1.1. Le poste occupé par l'interlocuteur :	92
5.1.2. Date création de l'entreprise :	92

5.1.3. Le statut juridique de l'entreprise :	92
5.1.4. Secteur de l'entreprise :	92
5.1.5. Structure du capital :	92
5.1.6. Activité de l'entreprise :	93
5.1.7. Effectif total de l'entreprise :	93
5.1.8. Le chiffre d'affaires :	93
5.2. Les principales informations concernant le système management qualité.....	93
5.2.1. L'objectif initial de l'entreprise.....	94
5.2.2. Motivations.....	95
5.2.3. Accompagnement de l'entreprise pour la mise en place de SMQ	96
5.2.4. Type de l'accompagnateur	96
5.2.5. La durée de la construction du SMQ.....	98
5.2.6. Le coût de construction du SMQ.....	98
5.2.7. Le programme mis par l'état pour le développement du système national de normalisation.....	99
Conclusion de chapitre V.....	99
<u>Chapitre VI : L'engagement dans la certification de l'entreprise enquêtée.....</u>	<u>100</u>
Introduction.....	101
6.1. Les raisons qui ont incité l'entreprise à s'engager dans la certification à la norme ISO 9001 :2000.....	101
6.2. Année de certification des entreprises.....	101
6.3. L'aide par le programme mis par l'état pour le développement du système national de normalisation.....	101
6.4. Durée et coût pour mettre en place la norme ISO 9001 :2000.....	102
6.4.1. Durée effectuée pour mettre en place la norme ISO 9001 :2000.....	102
6.4.2. Coût de la certification.....	102
6.5. État des lieux des expériences générales avec l'ISO pour des entreprises agroalimentaires certifiées...103	
6.5.1. Les enjeux de la certification.....	103
6.5.2. Les conditions pour réussir la mise en œuvre de l'ISO 9001 :2000.....	103
6.5.3. Les principaux défis que la majorité des entreprises ont dû relever en respect des besoins d'ISO.....	103
6.5.4. Les apports de la certification ISO 9001 :2000.....	103
6.5.5. Les contraintes de la certification.....	104
6.5.6. Conseils aux employeurs voulant implanter ISO.....	104
Conclusion du chapitre VI.....	105
Conclusion de la deuxième partie	106
Conclusion générale.....	107

Introduction, problématique et méthodologie

La concurrence est exacerbée, conduisant à une course à l'amélioration et à l'innovation, le comportement du client évolue, la tendance est de ne plus demander seulement un produit, mais d'obtenir une solution à un problème. A ce nouveaux contexte, l'entreprise doit s'adapter : elle doit donner confiance à ses clients en son aptitude à fournir les produits/services en conformité avec leurs besoins. La certification aux normes ISO apporte la réponse à cette nécessité (**Laudoyer G, 2003**).

Avec près d'un million (1 064 785) entreprises certifiées ISO 9001 : 2000 au niveau international (**ISO survey, 2009**), les normes ISO 9000 de Système de Management de la Qualité représentent l'une des pratiques managériales les plus diffusées dans le monde (**Guillen M. et al ; 2002**). Selon **Penan H (1995)**, les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme facteur de compétitivité et de pérennité des entreprises, la référence aux normes est devenue un élément central de la désignation des produits et des services dans les relations contractuelles.

La famille des normes ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiée par l'organisation internationale de normalisation, avec plus de 1,2 million de certificats délivrés à l'échelle mondiale. La norme ISO 9001 qui fait partie de cette famille est la plus utilisée, elle peut être adoptée par des organismes de toutes tailles et tous types. Elle traite des systèmes de management de la qualité et établie les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et des services de bonne qualité.

Les normes ISO 9000, traduisent un consensus quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation (**Rolland S, 2009**).

Corbett et al, (2005) étudient l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises en se fondant sur 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux Etats-Unis. Ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils constatent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif. Ces résultats sont en cohérence avec ceux de **Sharma (2005)** qui démontre une influence positive de la certification sur la performance financière des entreprises certifiées.

La norme ISO 9000 est devenue une priorité, justifiant ainsi l'augmentation croissante du nombre de certification ISO 9001 au niveau mondial. Cette croissance rapide s'explique par le conséquences positives attendues par les entreprises. Ainsi, elles adoptent le système ISO pour se différencier de la concurrence et améliorer leur image ou leur compétitivité (**Simmons, White ; 1999, Segrestin ; 1997**). Pour être efficace, la certification ISO doit être considérée comme un processus d'amélioration continue de la qualité et perçue comme tel pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise (externes tels que le client ou internes qui sont les salariés).

Les travaux analysant les apports de la certification pour les entreprises sont nombreux, surtout en ce qui concerne la performance de l'entreprise. Pour **Elnuti (1996)**, la certification permet l'amélioration des parts de marché. **Han et al (2007), Terziovski et al (2003)** ajoutent de sa part que la certification selon le référentiel ISO 9000 permet une plus forte productivité, une réduction des couts et une augmentation de la qualité. Enfin, **Terlaak et King (2005)** analysent une période de 10 ans un panel d'entreprises américaines certifiées, démontrent l'apport commercial de la certification ISO 9000.

La mise à niveau à travers la normalisation et le management de la qualité est une nécessité vitale et incontournable à même de garantir leur survie et leur développement dans la dynamique de la mondialisation de l'économie (**Hassen Bey M ; 2006**).

L'Algérie à l'instar des autres pays, a mis en place un programme pour développer le système national de normalisation. Ce programme consiste à promouvoir l'adoption et l'utilisation des normes homologuées (ISO 9000 et ISO 14000) et soutenir financièrement les entreprises désireuses de se doter d'un système qualité (ISO 9000 : 2000) et d'un système qualité (ISO 14000) pour parvenir à la certification.

L'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par l'Etat pour répondre à ce référentiel. Les implications de la certification ISO 9001 : 2000 sur les entreprises algériennes restent largement méconnues. Cela soulève de nombreux questionnements dont le principal : Quels sont les apports de la certification ISO perçus par les responsables management qualité des entreprises agroalimentaires certifiées ?

Il s'agit aussi de déterminer les raisons qui ont poussé les entreprises à se faire certifier aux normes ISO 9001 : 2000 et de savoir si le type de financement (financement par les propres moyens de l'entreprise ou bénéficiaire de l'aide de l'Etat) des entreprises certifiées influe sur le maintien des parts de marché.

Dès lors, notre recherche, qui s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses, notamment :

Hypothèse 1 : L'engagement dans une démarche de certification semble s'inscrire dans une logique volontaire d'amélioration globale de son image que l'on pourrait qualifier de démarche de progrès (amélioration de l'efficacité du système qualité), d'autres part l'entreprise peut s'engager dans une logique volontaire focalisée sur une démarche commerciale (volonté de différenciation).

Hypothèse 2 : Les apports d'une démarche de certification ISO sont multiples. La certification ISO 9001 est une démarche volontaire qui dotera l'entreprise d'un avantage évident pour pénétrer de nouveaux marchés. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants. Elle permet aux entreprises d'être compétitives en peaufinant des stratégies qui leur permettent une meilleure organisation de la production et de l'entreprise en diminuant les dysfonctionnements et en maîtrisant les coûts qui permettent de distinguer les entreprises de la concurrence et par conséquent l'assurance de la pérennité de l'entreprise à moyen et surtout à long terme.

Hypothèse 3 : Les enjeux de la certification sont d'ordre interne et externe. Sur le plan interne, la certification permet une meilleure organisation de la production et de l'entreprise, elle permet aussi de diminuer les coûts de non qualité. Pour ce qui est des enjeux externes, la certification procure un avantage concurrentiel aux entreprises, elle procure aussi un avantage à l'exportation.

Hypothèse 4 : L'engagement dans une démarche de certification focalisé sur une démarche commerciale est une motivation incontournable. Le maintien ou la capture des parts de marché est le but de toute entreprise, même si elle n'est pas certifiée ISO. Dès lors, on pourrait avancer que le type de financement de l'entreprise (certification par les propres moyens de l'entreprise ou par la subvention de l'Etat) n'a aucun effet sur le maintien ou la conquête de nouveaux marchés.

Méthodologie

Pour réaliser cette étude qualitative, nous avons choisi de procéder à une étude de perception des enjeux et des apports de la certification, par l'administration d'un questionnaire.

Nous avons constitué le questionnaire (Annexe 4) à l'aide d'un site internet spécialisé dans la constitution des questionnaires nommé ASKABOX¹. Le questionnaire est composé de questions ouvertes, mais aussi de questions fermées dont les réponses sont déterminées à partir d'une échelle de mesure à 4 modalités en utilisant l'échelle de Likert. Likert est une échelle sémantique se prêtant bien à la mesure de l'opinion. La personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation. Ce questionnaire est composé de deux parties :

La première partie porte sur le système de management de la qualité, l'objectif de cette partie était de recueillir les informations sur l'identification de l'entreprise, la démarche qualité, les motivations ayant incité l'entreprise à mettre en place un système de management de la qualité dans l'entreprise et enfin, les apports de ce système.

La partie sur la certification est composée de 4 parties résumées comme suit :

- Raisons et motivations de la certification
- Les apports et les enjeux de la certification ISO
- Les difficultés rencontrées
- Les conseils aux employeurs voulant implanter ISO

Notre échantillon représente une seule entreprise agroalimentaire en cours de certification ISO en Algérie, c'est le cas **de l'entreprise de production des Pâtes, Farine, Semoules, Couscous d'EXTRA BENHAMADI** ; ceci est à cause de refus des managers des autres entreprises agroalimentaires dans notre côté territorial d'accepter nous de réaliser notre enquête au sein de leurs entreprises. L'entreprise enquêtée se localise géographiquement à la wilaya de Bordj Bou Arreridj².

Notre travail s'articulera autour de deux parties :

Une première partie consacrée au cadre théorique, nous l'avons présenté en quatre chapitres. **Le premier chapitre** présente les fondements théoriques de la qualité, on s'intéressera d'abord au concept de qualité, son évolution et ses précurseurs et de la démarche qualité dans sa globalité. Ensuite **le deuxième chapitre** sera consacré au concept de la normalisation et son importance dans la réussite de toute entreprise ainsi que la certification et ses différentes étapes qui constituent la preuve la plus crédible de conformité aux normes. **Le troisième chapitre** traite les principales composantes du management de la qualité ainsi que les approches et les exigences d'un système de management de la qualité. **Le dernier chapitre (chapitre 4)** présente l'état des lieux de la certification ISO en Algérie et dans le monde d'après plusieurs recherches.

Une deuxième partie dans laquelle, nous présentons les résultats de l'étude empirique portant sur l'évaluation du système de management de la qualité, sur les enjeux et les apports de la certification iso 9001 : 2000 auprès d'une entreprise nationale en cours de certification du secteur agroalimentaire (l'entreprise **d'EXTRA BENHAMADI**).

¹ www.askabox.fr

² **Adresse** : SARL GERBIOR R.N N°5, Lachbour, Bordj Bou Arreridj, Algérie

Enfin, nous concluons ce mémoire en démontrant l'apport de la certification et en mentionnant quelques conseils pour les entreprises désireuses d'implanter la norme iso 9001 :2000.

Première partie : Le système de management de la qualité et la certification aux normes ISO 9001 : 2000

Introduction de la première partie

La concurrence internationale se durcit, notamment par l'arrivée de grands groupes, les mutations des marchés et des techniques s'accélèrent. Face à cet environnement économique, il faut que nos entreprises optimisent leurs performances.

C'est pourquoi les entreprises des pays développés ont pris la décision de modifier la façon de travailler pour améliorer la qualité des produits et services, internes et externes.

Nous sommes en effet convaincus qu'à l'avenir, seules seront compétitives les entreprises qui seront engagées dans une démarche permanente d'amélioration, visant à réduire le surcout considérable et les pertes de marché qu'engendre la non qualité sous toutes ses formes : défauts, erreurs, réclamation client, etc.

La certification ISO 9000 à travers les exigences de la norme ISO 9001 : 2000 et le système de management qualité apporte la réponse à cette nécessité.

L'objectif principal de cette partie consiste dans l'explication de l'évolution des concepts qualité, du système de management de la qualité et de la certification ISO 9001 :2000 et leurs importances dans les entreprises ainsi que l'état des lieux de la certification en Algérie et dans le monde.

Chapitre I : Les concepts fondamentaux de la qualité

Introduction

La qualité est depuis longtemps une préoccupation centrale dans la gestion des firmes. Pour les économistes, la problématique de la qualité a gagné de l'importance à partir des années 1970.

La qualité a évolué à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant.

Le concept de qualité est apparu lors du passage d'une production de masse à une consommation de masse et s'est traduit par la certification. Actuellement, la notion de qualité ne cesse d'être affichée, évoquée ou invoquée par les entreprises et réclamée par les consommateurs. Elle représente un aspect essentiel dans la production des entreprises.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les fondements théoriques de la qualité, On s'intéressera d'abord au concept de qualité, en passant par sa définition et son évolution et ses précurseurs et une dernière section qui présente les principes de la qualité, la démarche qualité et ses enjeux majeurs.

1.1. Qu'est –ce que la qualité ?

1.1.1. Notion de la qualité

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'entreprise, car elle est considérée comme étant parmi les axes les plus essentiels de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes. Ainsi, voici quelques définitions proposées par certains organismes, auteurs ou qualitiens.

Un premier réflexe consiste à consulter le dictionnaire. L'édition de 1993 du Petit Robert définit la qualité comme « ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable », ou encore comme « le degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques » (Coestier et Marette, 2004).

Pour l'International Organization for Standardization (ISO), « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites » (Laudoyer, 2000).

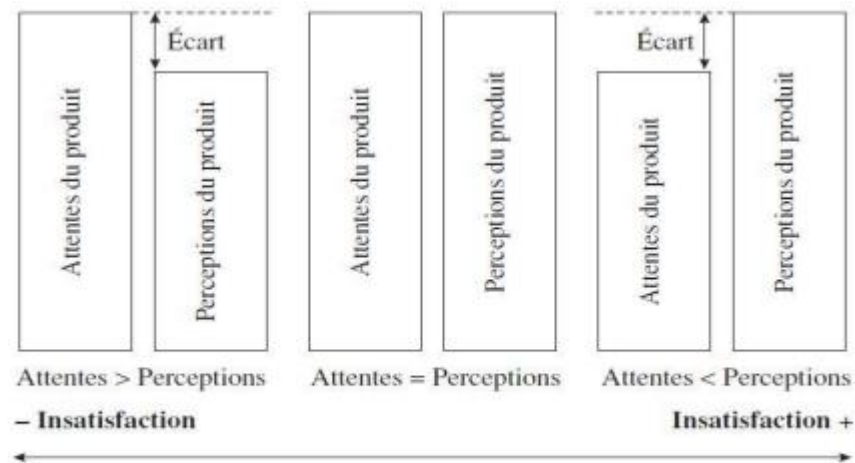
D'après Lamotte (1987), la qualité de produit « est d'abord une contrainte finale et non une philosophie présente à toutes les étapes du processus de production, elle peut être définie sommairement comme la conformité des produits ou des services aux besoins exprimés par les clients internes et externes, et sur lesquels des fournisseurs internes et externes se sont engagés »

Pour Shogi et Graham (1998), la qualité se définit en quatre niveaux :

a) Au niveau du client : la qualité d'un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques
- ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes



Source : N. SLACK, S. CHAMBERS, R. JOHNSTON, *Operations Management*, Financial Times/Prentice Hall : Pearson Education, 2003, 815 p., p. 597.

Figure 01 : le niveau de satisfaction du client

b) Au niveau de la production : la qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs. Le moindre coût peut être recherché pour les producteurs eux-mêmes ou pour la société dans son ensemble.

c) Au niveau de l'entreprise ou de l'organisation : la qualité consiste à la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :

- L'efficacité de son fonctionnement
- La qualité de ses produits et services
- La pertinence et la cohérence de ses objectifs

d) Au niveau de la société : D'un point de vue général ou sociétal, la qualité d'une entreprise tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée et à la partager au mieux entre les parties prenantes (client, employés et actionnaires, la société et communauté sociale) en protégeant l'environnement physique (écologie). Cette dernière acceptation du terme reconnaît à la qualité une dimension éthique et morale (Seddiki, 2004).

Le point commun entre ces définitions est l'existence de classifications dépendant du jugement des agents. La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus production, achat, accueil, marketing, vente ...de la conception à l'après-vente. La qualité s'impose également aux administrations et à la fonction publique, aux services publics et aux collectivités locales. Elle recouvre ainsi diverses notions qui varient selon le type de produits ou services, les contextes sociaux ou les périodes historiques considérées.

1.1.2. Les niveaux de la qualité

Elle peut être déclinée sous trois formes : externe et interne et la non-qualité

▪ La qualité externe

Correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir des produits ou services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi accroître sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une écoute nécessaire des clients, mais doit permettre également de prendre en compte les besoins implicites, non exprimés par les clients.

▪ La qualité interne

Correspond à la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires en sont : la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires. Il est difficile de faire la qualité externe sans celle interne.

▪ La non qualité

D'après la norme NF x 50-120(1987), la non qualité est définie comme étant : « un écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue », cette non- qualité s'entend pour le produit fini que pour la totalité du processus de fabrication, chaque étape du processus peut être entachée de non qualité, c'est ce qu'on appelle la non qualité interne.

Le choix du niveau de qualité par une firme dépend de l'environnement dans lequel elle évolue. En effet, le choix de qualité d'une entreprise en situation de monopole a toutes les chances d'être distinct du choix de qualité d'une entreprise évoluant dans un contexte concurrentiel, principalement du fait de la différence de rentabilité. Reste à savoir si la firme concurrentielle choisira un niveau de qualité plus faible ou plus élevé que l'entreprise en situation de monopole. C'est un point sur lequel l'analyse économique ne fournit pas de réponse tranchée (Coestier et Marette, 2004).

1.1.3. Les objectifs de la qualité

La qualité repose sur trois grands objectifs qui sont :

➤ La fidélisation des clients

La qualité vise à satisfaire les besoins explicites et implicites des consommateurs d'un produit ou des utilisateurs d'un service en :

- Identifiant et anticipant leurs besoins explicites et implicites, présents et futurs
- Leur fabriquant des produits conformes à leurs exigences en matière de qualité, quantité, prix et délai
- Leur procurant les éléments de confiance, garantissant que leurs besoins et attentes sont pris en considération

De ce fait, le client doit constituer le centre d'attention pour l'entreprise par l'écoute permanente de ses exigences afin de se démarquer de la concurrence, améliorer l'image de l'entreprise et fidéliser les clients.

➤ L'amélioration des performances économiques

L'adoption d'une démarche qualité contribue à la rentabilité de l'entreprise. Cela par la réduction des dysfonctionnements et des coûts de non qualité ; l'application des actions correctives et surtout préventives, en mettant en place une organisation efficace pour qu'elle devienne plus compétitive et apte à pénétrer de nouvelles parts de marché.

➤ La mobilisation du personnel

La qualité vise une participation active de tout le personnel et permet à ce dernier d'avoir la confiance dans les capacités de l'entreprise à mobiliser ses richesses humaines par :

- La formation, la motivation et la responsabilisation du personnel
- L'amélioration des conditions de travail
- La définition des méthodes de travail

1.1.4. Le coût de la non- qualité

Certains manager pensent que la qualité ne peut être obtenue qu'à travers des coûts considérables. Néanmoins, Crosby (1986) affirme que la qualité, c'est gratuit. « Elle ne coûte rien mais ce qui coûte, c'est l'absence de la qualité, c'est-à-dire toutes les activités qui ont pour conséquences que les choses ne sont pas faites comme il faut du premier coup ».

Nombreuses sont, toutefois, les entreprises qui ne mesurent toujours pas ce que leur coûte la non-qualité, or, un produit défectueux ou non conforme à son office peut atteindre jusqu'à 20% de son chiffre d'affaires.

Les coûts de non qualité se déclinent en :

a. Les coûts de défaillances internes :

Il s'agit d'erreurs internes, lorsque le produit ne répond pas aux exigences de la qualité, qui sont détectés avant que le service ou le produit ne soit délivré au client.

Ce sont des coûts engendrés par :

- Les surtemps de travail
- La réparation des moyens de production
- La modification, tris et retouches réalisés sur les produits finis
- L'approvisionnement non conforme
- Les erreurs et retards de facturation

b. Les coûts de défaillances externes :

C'est les coûts du service après-vente, l'erreur est découverte par le consommateur, ce coût touche directement les clients à qui sont destinés les produits. Autrement dit, ces coûts sont liés aux défauts détectés après envoi chez le client, ils comprennent ceux liés aux :

- Pièces de rechange
- Remboursements des dommages causés à autrui
- Remises accordées
- Réclamations des clients
- Etudes des produits retournés

Donc le coût d'obtention de la qualité (COQ) est égal à l'ensemble des coûts :

COQ = coût de prévention + coût de détection + coût de défaillance interne + coût de défaillance externe.

1.2. Evolution historique du concept qualité

L'évolution historique d'un concept avec précision est très difficile à analyser car on ignore, d'une manière générale, ses origines et on confond la périodicité de ses étapes d'évolution. En ce qui concerne la gestion de la qualité, c'est un concept nouveau dans la littérature économique contemporaine, ce qui suppose que ses origines sont limitées à la fin de la période des glorieuses (Gomez, 1997).

Il faut noter que la problématique de la qualité était toujours posée comme thème d'actualité depuis plusieurs centaines d'années :

- Les Egyptiens mesurent la perpendicularité des blocs de pierre
- Les Phéniciens coupent la main de ceux qui réalisent des produits non-conformes
- Les mécènes rédigent au Moyen-âge des cahiers des charges pour leurs artistes.

Dans notre aperçu rétrospectif, nous allons s'intéresser à l'évolution de la qualité seulement à partir du début du siècle dernier car les fondements de la qualité avant le XXème siècle sont très difficiles à démontrer.

Pour cette période, Gomez (1997) a distingué quatre principales étapes d'évolution de la gestion de la qualité :

- La qualité-inspection au début du XXème siècle
- Le contrôle de la qualité dans les années 1930
- L'assurance qualité à partir de 1940
- La qualité totale ou globale depuis les années 1970.

1.2.1. La qualité-inspection (à partir de 1900)

Nous évoquerons les fondements scientifiques et la gestion de la qualité dans la firme taylorienne.

1.2.1.1. Les fondements scientifiques du modèle taylorien

Les apports de Taylor sont des œuvres physiques, ce qui leur a donné une rigueur scientifique et objective. Il était alors possible de croire que l'organisation scientifique du travail ne conduisait pas seulement à des profits plus importants mais aussi à une plus grande efficacité et à un niveau de vie plus élevé.

1.2.1.2. La gestion de la qualité dans la firme taylorienne

Il résulte des fondements précédemment cités du taylorisme que l'évaluation de la qualité n'est pas une préoccupation majeure. Le plus important à l'époque est de s'aligner au standard international. Ce qui conduit naturellement à maximiser la qualité par l'organisation scientifique du travail qui est « l'adoption et l'emploi de tous les moyens permettant d'accroître le rendement que fournissent la science et l'organisation systématique du travail. Son but est d'augmenter le niveau général de la prospérité par des biens moins chers, plus abondants et de meilleure qualité ».

La gestion de la qualité taylorienne est une surveillance que doit exercer le producteur. L'inspection peut être effectuée par le propriétaire lui-même ou bien il nomme un inspecteur, d'où l'appellation de la « qualité inspection ». La qualité inspection ne s'exerce que localement, dans les ateliers de production, c'est-à-dire avant que l'objet d'échange aboutisse au marché. Donc, elle ne se soucie en aucun cas des attentes des clients (Gomez, 1997).

1.2.2. Evolution de la qualité inspection vers contrôle de la qualité

L'application des principes de l'organisation scientifique de travail est plus facile dans les petites industries, où on produit un seul ou un nombre réduit d'articles pour un nombre limité de clients, que dans les grands complexes industriels, où on produit plusieurs objets et on marchande avec un nombre très important de clients à différents stades d'élaboration du produit. Alors, l'inspection posait aux inspecteurs le problème du choix des lots à vérifier, de manière à ce que ceux-ci soient représentatifs de la totalité des produits à contrôler.

Cette inspection va trouver dans les instruments statistiques le moyen de développer son emprise, non plus seulement sur le processus de production, mais tout au long de celui-ci. On assiste donc à la naissance d'une nouvelle doctrine de la gestion de la qualité qui est « le contrôle de la qualité » (Beyer, 1999).

La notion de contrôle de la qualité (Quality Control), quant à elle, émerge aux Etats-Unis. La Western Electric Company innove, à la fin des années 20, en lançant un programme de recherche sur l'analyse statistique des défauts de qualité qui a abouti à la publication par W. Shewhart de son ouvrage de référence en la matière en 1931 « Economic control of quality of manufactured product ».

La seconde guerre mondiale et la production de masse d'armement donne à ces recherches une renaissance singulière, il faut produire à une échelle considérable rapidement et avec la meilleure qualité possible (Gomez, 1997).

1.2.3. L'assurance qualité (à partir de 1940)

Compte tenu de la dépression des années 30 et de ses incidences sociales graves, l'issue à la crise devait être trouvée dans une voie entièrement nouvelle. Cette voie est constatée par l'arrivée du fordisme et l'intervention active de l'Etat (l'Etat providence keynésien).

Le fordisme en tant que modèle de croissance aura :

- comme principe général d'organisation du travail, le taylorisme auquel il ajoute la mécanisation systématique
- comme régime d'accumulation de profit permettant la dynamique de l'investissement, il implique une généralisation de modèle à l'intérieur des firmes
- comme mode de régulation, il suppose la généralisation du salariat, la croissance des revenus relayée par l'intervention économique de l'Etat-Providence.

La seconde guerre mondiale a lancé l'industrie de la défense dans la production de masse. Cet effort a provoqué aussi une mutation de la gestion de la qualité, surtout après la publication dès 1940 des « Military Standard », norme pour définir la qualité des produits militaires et le programme de formation à la maîtrise de la qualité élaboré en 1942 par W. E. Deming et J. M. Juran à l'usage des usines d'armement (Caby, Louise et Rolland, 2002).

C'est alors dans ce contexte que naquit une nouvelle méthode de gestion de la qualité qui a comme principal objectif de fiabiliser tous les maillons de la chaîne et de garantir la régularité en matière de produits et services offerts.

1.2.3.1. L'avènement du client roi

Comme conséquence du mode de croissance keynésien, initialisé après la crise économique de 1929 puis accéléré à l'issue de la seconde guerre mondiale, le rapport d'échange entre producteurs et consommateurs se métamorphose progressivement : à la production de masse succède la consommation de masse qui alimente la première.

Ce qui fait qu'acheter un produit, c'est donner du travail au fournisseur qui a été retenu. Si de nombreux clients choisissent préférentiellement le même fournisseur, ses ventes se développeront et ses concurrents seront éventuellement mis en difficulté.

D'après Afnor 1992, le choix des produits par un client ne se base pas seulement sur le côté pécunier, mais bien, sur l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit. Déjà, le fait qu'il est considéré lui confère une certaine satisfaction.

La société de consommation conduit à un accroissement constant des biens et services offerts sur le marché absorbé par la hausse des revenus, mais elle pose le problème d'évaluation de la qualité de production car les consommateurs sont devenus plus nombreux et situés à des distances plus importantes des lieux de production.

Cette question ne peut être réglée ni par l'organisation scientifique du travail ni par l'Etat providence de Keynes. Il faut donc chercher une solution en dehors de ces derniers modes (Gomez, 1997).

1.2.3.2. Vers une logique contractuelle de la qualité

Avec les modifications à grande échelle des échanges, telles que nous venons de les évoquer, les conditions contextuelles du management changent radicalement et donc celle de la gestion de la qualité aussi.

Dans ce nouveau contexte, selon Gomez (1997), deux facteurs ont joué un rôle très important dans l'évolution de l'organisation managériale de la firme :

- L'émergence du « Client-Roi » réoriente le sens de son activité, elle n'est plus une machine à produire mais elle est devenue automatiquement une machine à s'informer et à informer car le

« Bien produire » ne peut être conçu sans adéquation au marché et c'est le client qui donne le sens aux objets produits alors que l'ingénieur les réalise.

- Les salariés de l'entreprise se trouvent être des associés, si les résultats de leur activité se traduisent par une paie plus généreuse prouvant que le bon travail fait le bon salaire, ils ne tarderont pas à comprendre qu'ils font corps avec le patron qui les emploie, que la prospérité de l'entreprise dépend d'eux et que la leur dépend d'elle. Le fordisme construit des règles nouvelles qui porteront sur les salaires, la responsabilité du salarié, la contractualisation du travail.

De ce fait, une nouvelle logique de gestion de la qualité est apparue dans le cadre d'un consensus entre le fournisseur et ses clients « convention de qualification » et entre l'employeur et les salariés « convention d'effort ».

1.2.3.3. La qualité comme assurance

Le concept d'assurance qualité a émergé avec les travaux de Juran et de Deming, pour remplacer la rigide qualité-inspection.

Elle est définie comme « un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise » (Caby, Louise et Rolland, 2002).

L'entreprise s'engage implicitement ou explicitement à produire d'une manière conforme à son engagement. La qualité s'inscrit, de ce fait, dans une perspective relationnelle, elle relève donc d'économie des contrats. L'entreprise veille à respecter ses engagements en matière d'assurance qualité, elle met en œuvre tous les moyens de contrôle et de correction de manière à garantir au client que le maximum est fait pour lui (Gomez, 1994).

1.2.4. La période post-industrielle : qualité totale, à partir de 1970

La crise des années 1970 marque une rupture dans le mode de croissance économique.

Le fordisme est remis en cause et une crise de la demande s'ensuit, la consommation de masse est devenue une consommation plus sélective.

Dans le bouleversement qui apparaît avec la crise, la qualité devient un sujet de communication et de réflexion. Le passage du concept d'assurance qualité à la qualité totale est, selon Gomez (1994), « tout à fait systématique puisque ce n'est qu'un élargissement de l'assurance qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise et il est assuré par les mêmes auteurs qui ont inventé l'assurance qualité ».

1.2.4.1. Les origines de la qualité totale et l'apport de l'école japonaise

Avant la guerre, l'industrie japonaise avait une mauvaise réputation, de telle façon que les produits japonais sont considérés, au niveau international, comme des produits « Camelote ». Or, subitement vers les années 1950, les Japonais se sont mis à améliorer la qualité et la fiabilité de leurs produits. En 1954, ils avaient déjà conquis des marchés un peu partout dans le monde.

Une nouvelle ère économique avait commencé. Que s'est-il passé donc au Japon ?

Deming (2002), dans son analyse de la transformation économique au Japon, l'a expliqué par les efforts qu'a fournis l'association JUSE « Japanese Union of Scientists and Engineers » en matière d'organisation d'un vaste réseau de formation des cadres d'entreprises et des ingénieurs sur la base de son principe d'amélioration continue de l'ensemble des activités de la firme.

1.2.4.2. Le développement international du concept et des pratiques de la qualité totale

A partir des années 1970, des bouleversements économiques, politiques et sociaux sont apparus. Ce qui s'est présenté comme des limites au mode de croissance keynésien, ainsi qu'au rapport de production qui en résulte. La boucle d'ajustement positif entre la demande et la production cesse d'être le moteur de la régulation. Avec la crise du fordisme se manifeste celle du Client-Roi, nous voyons la qualité contractuellement prédéfinie par l'assurance qualité, s'élargir pour devenir qualité totale (Gomez, 1997).

Le fordisme est remis en cause, avec lui la consommation de masse uniforme, le salariat fondé sur la progression hiérarchique à l'ancienneté et l'Etat-Providence. En conséquence, le système de production se voit confronté à une modification qualitative de la demande et l'individu se situe progressivement au centre des préoccupations. Cette nouvelle approche du management était mise en place par les apports de quatre principaux précurseurs du management de la qualité.

1.2.5. La mondialisation : la certification

La mondialisation des échanges est loin d'être récente. Le phénomène a pris de l'ampleur après la seconde guerre mondiale pour s'accélérer encore dans les années 1990, car le montant des échanges commerciaux et de service s'est accru de plus de 55% entre 1990 et 1999 (Caby, Louise et Rolland, 2002).

L'accroissement du niveau des échanges internationaux a engendré une amplification de la concurrence et une apparition de différentes formes de coopération (sous-traitance, joint-venture et franchise) entre les firmes.

Dans ce contexte la qualité joue un rôle majeur dans leur compétitivité, cela donne à toute sorte de projets qualité de nouvelles possibilités d'être acceptée par la direction qui est menacée par ses concurrents et par ses collaborateurs qui risquent de perdre leurs emplois.

1.3. Les principes de la qualité

Pour être performante, se positionner avantageusement par rapport à la concurrence et accroître l'intérêt du consommateur pour les produits et services qu'elle propose, l'entreprise doit faire en sorte de maîtriser et d'assurer la qualité. Ce qu'elle commercialise doit être sans cesse amélioré pour répondre aux exigences du marché et aux attentes du client. Elle met donc en place une démarche qualité qui regroupe et organise l'ensemble des aspects du fonctionnement de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs de qualité.

1.3.1. Définition d'une démarche qualité

La qualité se définit comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques qui visent pour un organisme quelconque à satisfaire les besoins des clients implicites ou explicites à travers ses prestations, son fonctionnement. Parmi les outils de la qualité figure cette démarche qualité.

Par conséquent, l'entreprise qui est dans une démarche qualité vise à améliorer ses performances et la fidélité de ses clients, en prenant en compte aussi les exigences externes que les exigences internes.

Il s'agit d'un processus mis en œuvre pour implanter un système Qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme désigne aussi, de façon figurée, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification et de conserver le certificat, par exemple un certificat ISO 9001³.

1.3.1.1. Les principales caractéristiques d'une démarche qualité

La démarche qualité s'appuie sur un système de management de la qualité (SMQ) qui consiste en un ensemble d'activités liées à la gestion de la qualité au sein d'une entreprise ou une organisation. Elle se caractérise par les points suivants :

- Elle s'inscrit dans la durée et permet de suivre en continu les choix de l'entreprise, les décisions prises et leur impact sur l'activité et son fonctionnement
- Elle est participative, car elle engage le responsable et emmène l'implication du personnel
- Elle est dynamique, puisqu'elle crée un état d'esprit collaboratif, soucieux de l'amélioration des pratiques. Cette dynamique crée une certaine émulation au sein des collaborateurs et amène à partager un certain nombre de valeurs

1.3.1.2. Historique des démarches Qualité et ses promoteurs

La démarche qualité prend ses racines dans l'organisation du travail et ses « penseurs », chercheurs en sciences de l'organisation et entreprises expérimentant les meilleures organisations possibles. Taylor, Fayolle et Ford ont, en leur temps, analysé et amélioré le processus du travail. Des outils comme le diagramme de Gantt, la méthode Pert, les cercles qualité et le diagramme causes-effets d'Ishikawa ont apporté leur part à la conceptualisation des principes d'organisation (Eva et Giesen, 2008).

Pour réduire les pertes en bout de chaînes de production, les premières démarches Qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Telephone Laboratories avec Shewhart, Dodge et Romig puis Deming, Juran et Edwards.

³ www.qualiteperformance.org

Durant les mêmes années, Taylor a promu l'Organisation Scientifique du Travail (OST), courant émergent consistant en une division poussée du travail à des fins d'accroissement de la productivité.

En France, l'AFNOR est créée en 1926 et l'ISO est née en 1947. Après la Seconde Guerre Mondiale, Feigenbaum publie « Quality is a management ».

En 1978, le 1er cercle de Qualité est créé en France aux usines Citroën de Rennes. En 1981, la Qualité passe enfin du Japon aux USA où le "pourquoi pas nous ?" de Juran produit un effet déclencheur.

Gogue (1990) réalise une description remarquable de la Qualité comme outil de management.

Les « promoteurs » recommandent les atouts des démarches Qualité pour dynamiser et structurer, donner du sens et améliorer la performance. Parmi les plus cités, Gogue (1997, 2005) qui a côtoyé les six samouraïs de la Qualité (Shewhart, Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Crosby). Puis, de façon non exhaustive, nous citerons également, Weil (2001), Lerat-Pytlak (2002), Mayeur (2004), Boéri (2006), Cattani (2009) et Autissier et Al., (2010).

1.3.1.3. Différentes formes de démarche qualité

Il existerait une diversité de formes de démarches Qualité. On peut notamment citer celles qui sont « certifiables » (ex. ISO 9001), « labélisables » (ex : EFQM®) et celles qui mettent en œuvre les outils et méthodes pour progresser sans pour autant rechercher une certification ou un label (ex. ISO 26 000).

Une démarche de qualité (ISO 9001) consiste pour une entreprise à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et elle vise à accroître la satisfaction de ses clients.

Une démarche de RSE (ISO 26000) concerne l'ensemble des parties prenantes qui sont impactées par les activités de l'entreprise.

Pourtant, entre toutes ces démarches Qualité, nous identifions des points communs. Par exemple : des principes (l'implication des personnes, l'amélioration Continue, l'orientation clients, l'importance de la communication, la montée en compétences des acteurs, le rôle des Parties Prenantes ; clients-travailleurs- gouvernement- ONG...) des objectifs et des indicateurs connus (Tableau de Bord, suivi des actions, formalisation...).

Selon Dominique Maufrand, Présidente du MFQ, 2014, « Les démarches Qualité et RSE sont complémentaires et indispensables pour assurer la rentabilité des entreprises et leur durabilité ».

1.3.1.4. Les étapes de mise en place d'une démarche qualité

Voici les 5 principales étapes d'une démarche qualité, (l'annexe 1) :

1) Préparer le terrain

Pour mener à bien la démarche qualité, il est nécessaire de préparer le terrain en faisant un diagnostic qualité.

Celui est mené souvent par un prestataire externe, expert dans le domaine.

Il va examiner le fonctionnement de l'entreprise, le niveau de maîtrise des activités, l'efficacité des processus, les points faibles, les points forts... de l'organisation.

2) Formaliser l'engagement

La volonté de la direction générale va être formalisée dans l'expression de la politique qualité.

Dans cette politique, le pilote donne le cap, sa vision et ses objectifs à court, moyen et long terme.

Des objectifs qualité sont fixés et doivent être en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Il est important pour une entreprise d'avoir une vision et des objectifs, car cela lui permet de garder le cap et de ne pas se détourner de son chemin.

Cette politique qualité doit être documentée et communiquée à l'ensemble du personnel.

3) Formation et sensibilisation du personnel (approche processus)

La norme exige que chaque collaborateur faisant partie du personnel de l'entreprise soit formé, compétent, sensibilisé à l'importance de son activité et à sa contribution à la qualité des produits et des services fabriqués.

Une sensibilisation réussie facilite le changement des pratiques de l'organisme.

Un salarié qui comprend quels sont les avantages qu'il peut retirer d'une organisation qualité, commence à s'interroger sur ses pratiques professionnelles et son comportement.

4) Définir les processus nécessaires à l'entreprise

Sur la base de l'approche processus (cité plus haut), il s'agira de :

- Identifier les processus nécessaires
- Définir le processus : nom, finalité, activités principales, données d'entrée, donnée de sortie, les risques et les opportunités
- Décrire les autres caractéristiques du processus : Main d'œuvre (fonctions), Méthodes (documents supports à l'activité), Milieu (si influence), Moyen (matériels, logiciels, ...), Mesures (indicateurs)
- Définir la documentation nécessaire au processus pour fonctionner
- Définir les objectifs qualité opérationnelle qui est une déclinaison des objectifs qualité fixés dans la politique qualité
- Définir les indicateurs de mesures qui permettront de vérifier l'atteinte ou non des objectifs

5) Déploiement du système mise en place

Une fois la conceptualisation faite à travers les processus établis, les procédures, les indicateurs, etc, il s'agit de la mise en application de tous les outils mis en place.

Le fonctionnement des processus doit permettre de valider la pertinence des indicateurs mis en place.

Des mesures et des contrôles devront être faits de façon régulière qui permettent d'assurer l'efficacité du système mis en place. Il s'agira de faire : des revues de processus, des audits internes, des mesures sur les indicateurs, une revue de direction, un suivi des non conformités

1.3.1.5. Les objectifs de la démarche qualité

La démarche qualité a pour objectif d'améliorer le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise. Elle oriente la stratégie (organisation et production) en fonction des attentes du client et permet aux salariés de travailler dans de meilleures conditions.

Cet outil stratégique doit être soutenu par la direction et doit impliquer tous les collaborateurs car sa mise en place requiert l'adhésion de toute l'entreprise.

Par ailleurs, adopter une démarche qualité favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Selon une étude réalisée par l'ISO (Organisation internationale de normalisation), les entreprises qui intègrent une politique qualité observent une croissance annuelle de 0,15 % à 5 %.

1.3.1.6. La valeur ajoutée d'une démarche Qualité

Selon Larousse (2009), la valeur ajoutée est «la valeur nouvelle créée par une entreprise, due à la différence entre la valeur des biens ou des services qu'elle produit et celle de ses consommations intermédiaires ».

Dans le champ des sciences de gestion, Yahchouchi (2006) analyse la valeur ajoutée au regard des parties prenantes et de la création de valeur de l'entreprise.

Il rejoint « le modèle stakeholder » qui considère que les parties prenantes sont au centre du processus de création de valeur (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Wheeler et Sillanpaa, 1998).

1.3.1.7. La non-Qualité dans la démarche Qualité

La non-Qualité est « l'écart mesuré entre la Qualité souhaitée et celle obtenue réellement ».

D'après Girault et Quérat (2006), ce sont les domaines et/ou les actions qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent entraîner la non-Qualité :

- Non-adhésion par incompréhension, interprétation ou du fait du manque d'autonomie laissée aux acteurs.
- Trop de bureaucratisation, trop de procédures et formalisation à outrance.
- Manque de cohérence entre la démarche et la culture d'entreprise.
- Des contrôles trop nombreux (baisse de confiance) et des coûts trop élevés (non utilisation optimale des ressources).
- Des erreurs de stratégie (ex : mise sur le marché d'un produit ou service trop en avance sur son temps) même si aucune démarche ne peut garantir qu'une innovation sera un succès !
- Non-priorisation des causes (analyse) et des solutions (actions) pour se concentrer sur l'essentiel.
- Multiplication et empilement des démarches (conduisant les opérateurs à faire des choix : théorie de l'acteur stratégique).

- Manque de clarté dans le choix et la définition des indicateurs.
- Communication insuffisante ou inadaptée.
- Utilisation insuffisante du bon sens et du savoir
- faire du terrain remplacé par les procédures Prescriptives.
- Valorisation et reconnaissance insuffisante ou inadaptée en interne et en externe.
- Actions insuffisantes pour changer les stéréotypes et les images sociales de l'organisation.
- Rigidité de la Direction, manque de remise en cause.
- Suivi et adaptation insuffisante des objectifs et actions.
- Déploiement inadapté au contexte et aux spécificités des acteurs clés.
- Prise en compte insuffisante ou inadaptée de la Qualité de vie au travail (équilibre vie privée, professionnelle, risques psychosociaux, conditions de travail, égalité hommes-femmes).

La mesure de la non-Qualité est un élément déterminant pour faciliter le déploiement d'une démarche Qualité.

Il se pose alors la question de savoir comment repérer la non-Qualité ? Pour trouver des repères normalisés, il sera toujours possible de nous appuyer sur un Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-Qualité.

1.3.1.8. Les conditions pour la réussite de la démarche qualité

Tout d'abord, cette démarche qualité et ses directives doivent être claires et accessibles à tous en interne. Il sera difficile pour n'importe quel acteur de l'entreprise de s'y conformer s'il ne parvient pas à les comprendre.

La réussite de la démarche qualité dépend également du degré d'implication du personnel dans son ensemble. Les cadres veillent à l'application des directives et restent à l'écoute des employés, tandis que ces derniers s'acquittent de leurs tâches en respectant scrupuleusement les procédures, tout en ayant la possibilité de faire part de leurs suggestions.

D'ailleurs, l'efficacité de la démarche qualité n'est assurée que si elle intègre les observations et suggestions au service de l'amélioration. Ces informations émanent autant de l'intérieur de l'entreprise (défaut constaté par un employé au niveau d'un équipement, idée pour en améliorer le rendement, par exemple) que de l'extérieur (avis de consommateurs). L'écoute et l'analyse font donc également partie des conditions de réussite de la démarche qualité dans l'entreprise.

1.3.2. Les prix qualité

Pour progresser vers l'excellence en qualité, se présenter à un prix qualité peut être une bonne opportunité. Être confronté à d'autres entreprises permet d'insuffler une dynamique de progrès.

En débutant par un prix local (le plus souvent départemental), on peut concourir ensuite à un prix régional. Les entreprises lauréates se présenteront ensuite au prix national, voir international.

Le plus souvent la démarche consiste d'abord par une auto-évaluation suivant des critères définis par un questionnaire.

À partir de 1992, la Fondation Européenne pour le Management par la Qualité (EFQM) décerne le prestigieux « Prix Européen de la Qualité ». Beaucoup de prix nationaux et régionaux s'en sont inspirés. Il en est de même pour certains grands groupes qui ont retenu une démarche qualité basée sur ce modèle.

Ce prix repose sur un processus d'auto-évaluation bâti sur une approche matricielle. Les neuf colonnes concernent les critères à évaluer, à savoir :

- Leadership
- Politique et Stratégie
- Personnel
- Partenariat et Ressources
- Processus
- Résultats Client
- Résultats Personnel
- Résultats Collectivité
- Résultats Performance Clés

La notoriété de ce prix est à comparer avec le « prix Deming » (Japon 1952) ou le « Malcolm Baldrige Quality Award » (USA 1987).⁴

1.3.3. Les enjeux de la qualité

Pour faire vivre et développer son entreprise, le chef d'entreprise doit en permanence rechercher de nouveaux marchés, de nouveaux clients, et fidéliser les clients existants.

La mise en œuvre d'un projet qualité réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise, en permettant en particulier :

- De fidéliser la clientèle existante
- De trouver de nouveaux clients, notamment en étant en mesure de répondre à des appels d'offres de certains donneurs d'ordres
- De se positionner sur des marchés émergents, grâce à une anticipation des tendances
- D'accroître son facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence
- D'améliorer l'image de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs

⁴ www.efqm.org

- De s'assurer du soutien des partenaires financiers, économiques et sociaux de l'entreprise
- De former le personnel, d'intégrer de nouveaux collaborateurs, opportunité pour mobiliser l'entreprise et de réveiller les acteurs assoupis
- De diminuer les coûts et les délais de production, grâce à l'amélioration continue des performances et la réduction des non-conformités. Notons que les pertes que subissent les entreprises au quotidien, relèvent principalement d'une absence de la maîtrise de la qualité.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Ainsi, il est indispensable que chaque membre de la firme soit sensibilisé à un minimum indispensable de notion qualité, au respect des besoins des clients, à la recherche de leur satisfaction et à l'amélioration continue des prestations.

Nous avons abordé tout un champ lexical qui s'est développé autour du concept qualité dont nous avons essayé de rapprocher les notions principales.

L'étude de l'historique de ce concept nous a permis de connaître les phases les plus marquantes de la gestion industrielle de la qualité et ses principaux précurseurs qui avaient un objectif commun, la production et l'amélioration continue de la qualité des produits en minimisant l'usage des ressources.

Comment définir des critères et des niveaux d'appréciation objectifs de ce concept ?

Comment caractériser la qualité pour pouvoir la mesurer avec des outils de contrôle et d'essai ?
Comment mettre au point un système référentiel ?

Une réponse est donnée par les normes ISO et les labels concernant le produit, son mode de fabrication, d'utilisation et de maintenance, et d'une façon plus générale par la mise en place d'un « système de management de la qualité » dans les entreprises qui concourent à la réalisation du produit et que nous allons étudier en détail dans les chapitres suivants.

Chapitre II : la normalisation et la certification

Introduction

Depuis ces vingt dernières années, de très nombreuses entreprises adhèrent à la mise en œuvre de système de management de la qualité. Les dirigeants élargissent progressivement le système à d'autres sujets comme l'environnement, la sécurité du consommateur, la sécurité du personnel, ect.

Le nombre de certificats augmente avec le temps, et il est de plus en plus courant de voir affichés dans le hall d'entrée des usines ou des sièges, deux, trois certificats, voire plus, pour le même système.

Le nombre de référentiels, de guides et de normes est aussi croissant à tel point qu'il va bientôt être nécessaire d'écrire une norme pour apprendre à se servir de toutes ces normes. Elles ont pourtant chacune leur sens et leur utilité, mais il faut comprendre comment les utiliser pour contribuer à l'amélioration permanente.

Les normes servent tout d'abord à protéger des intérêts légitimes. En assurant la compatibilité des biens et services, elles permettent de rationaliser le travail et de favoriser les échanges, notamment à l'échelle internationale.

Ainsi, La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et son système de management sont conformes à des normes.

Le présent chapitre vise à cerner le concept de la normalisation et son importance dans la réussite de toute entreprise, la certification et ses différentes étapes qui constituent la preuve la plus crédible de conformité aux normes ainsi que les principales enjeux et apports de la certification ISO 9001.

2.1. Qu'est-ce que la normalisation

2.1.1. Définition de la norme et de la normalisation

Selon **l'organisation internationale de normalisation (ISO)**, « la normalisation est une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné ».

Cette définition suggère en fait un certain nombre de propriété que les normes sont censées posséder.

Selon **Grenard (1996)** : « la normalisation est un processus d'élaboration et de production de document de référence, c'est-à-dire de normes ». Tout processus devant être induit par les attributs souhaités du produit résultant, reste donc à définir ce que l'on entend par norme.

Creysse (1991) définit la norme comme « un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas obligatoire, élaboré par un organisme reconnu, dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées, destiné à une application répétitive et continue, et visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble ».

En principe, l'utilisation d'une norme est un acte volontaire et facultatif. Cependant, pour des raisons de sécurité ou d'hygiène, de lutte contre la fraude et de rationalisation des échanges, certaines normes peuvent être rendues obligatoires par un arrêté, au stade de la fabrication, de l'importation ou de la mise sur le marché (**Guiraud, 2004**).

Les normes sont des accords documentés, concernant des spécifications techniques ou autres critères précis, destinés à être utilisés, systématiquement, en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques, pour s'assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi (**Ghomari et Mami, 2004**). Par exemple : le format des cartes de crédit, des cartes de prépaiement téléphonique et des cartes dites « intelligentes », que l'on retrouve partout, est dérivé de la norme ISO. Le fait d'adhérer à la norme, qui définit des caractéristiques telles que l'épaisseur optimale (0,76mm), signifie que les cartes pourront être utilisées dans le monde entier. Les normes internationales contribuent, ainsi, à nous simplifier la vie et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons.

Pour résumer, la norme est un texte établi par un organisme reconnu, qui fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des produits ou des procédés et dont le respect n'est pas obligatoire. Une norme est le résultat d'une négociation entre différents partenaires, elle est donc consensuelle et constitue un référentiel.

2.1.2. Les normes internationales ISO

Le programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires a pour but de protéger la santé des consommateurs et d'assurer la loyauté du commerce des produits alimentaires.

Dans ce cadre, l'organisme international de normalisation, créé en 1947, comporte :

ISO 9000 : « Principe essentiel et vocabulaire ». La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité.

ISO 9001 : Système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

ISO 9004 : Système de management de qualité, ligne directrice pour l'amélioration continue des performances.

ISO 10011 : Ligne directrice pour l'audit des systèmes de management de la qualité et ou de management environnemental.

L'ISO 22000 : Est un sous ensemble de ISO 9001 :2000 qui propose un système de management de la sécurité des aliments qui respecte l'ensemble des exigences législatives, en mariant l'approche des normes sur le management de la qualité (ISO 9000 :2000) avec les normes du Codex Alimentarius⁵ sur les BPH et l'HACCP.

⁵ Le Codex Alimentarius, ou « Code alimentaire », est un ensemble de normes, de lignes directrices et de codes d'usages adoptés par la Commission du Codex Alimentarius. La Commission a été créée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) afin de protéger la santé des consommateurs et de promouvoir des pratiques loyales en matière de commerce de denrées alimentaires.

2.1.3. Caractéristiques et propriétés fondamentales des normes

Les différents organismes de normalisation ont basé leurs dispositifs normatifs sur les caractéristiques et propriétés fondamentales attendus des normes (Sussland, 1996).

- **Une norme est un document écrit, accessible au public**, au travers de ces deux caractéristiques, c'est la dimension informationnelle des normes qui est mise en avant. Cette dimension se concrétise dans la pratique par des publications officielles accessible à tous : « par le biais du document normatif, il y a flux d'information qui transite entre l'organisme de normalisation émetteur et l'acheteur/ utilisateur de la norme ».
- **Une norme est un document de référence** qui harmonise la relation entre partenaire économique, technique, scientifique ou social. Elle donne les solutions à des problèmes techniques ou commerciaux par l'orientation la plus rationnelle pour l'utilisation de caractéristiques techniques les plus tangibles, la méthode de production la plus efficiente et une productivité plus prononcée. Outil de transparence et de progrès par excellence, elle témoigne à charge ou à décharge de tout écart de ses impératives recommandations.
- **Le service d'une norme n'est pas obligatoire mais volontaire**. Cette caractéristique fondamentale permet de distinguer la normalisation de la réglementation. Les normes constituent que des recommandations auxquelles producteurs et consommateurs sont libres d'adhérer ou non.
- **Une norme est établie avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes les parties intéressées**. Clairement mentionné par les organismes de normalisation en tant que principes de fonctionnement, l'utilisation du consensus est un moyen pour garantir aux normes un certain nombre de propriété. Comme la capacité à susciter l'adhésion par exemple « le consensus exerce une force centripète sur le système des acteurs » et « conduit ainsi à placer les entreprises devant un choix : adhérer à la normalisation, c'est-à-dire entrer dans le jeu de règles qu'elle émet ou bien en être exclu ».
- **Une norme est destinée à une application répétitive et continue ; elle vise, en réponse à des problèmes réels ou potentiels**. La littérature normative fait souvent référence aux finalités de normes : « une norme naît d'un besoin, qui lui-même apparaît dans l'échange et l'interaction. Elle constitue la réponse collective à ce besoin, à un moment donné, et est fondée sur l'expertise ». Les objectifs d'application répétitive et continue et de réponse à des problèmes réels ou potentiels rejoignent clairement le principe de logique préventive propre à l'assurance de la qualité et s'apparente fortement aux résultats attendus de la qualité totale.
- **Une norme est un document approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international**. Cette indication est importante, car elle permet de distinguer d'un côté les normes officielles, élaborées par les organismes reconnus et d'un autre coté les différents documents ou référentiels établis par des organismes non qualifiées, pour lesquelles certaines propriétés sus mentionnées ne peuvent pas être garanties.

2.1.4. Les types de normes

D'après Giard (2003), on peut distinguer les normes par leur contenu ou leur structure.

2.1.4.1. Selon leur contenu

a. Les normes fondamentales

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur.

Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc., ... Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.

Exemples

La norme ISO 9000 définit le vocabulaire en matière de qualité. Elle est citée en tant que référence dans beaucoup d'autres normes.

La norme ISO 2575 définit les mêmes symboles pour les commandes présents dans toutes les auto- mobiles fabriquées dans le monde.

b. Les normes de spécifications

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes.

Exemples

Les normes relatives aux spécifications des produits traitent essentiellement de caractéristiques ayant trait à l'aptitude à l'emploi, au niveau de sécurité des produits et au respect de l'environnement.

Les normes de service décrivent des caractéristiques comme l'accueil, la régularité, la sécurité, etc. Les normes les plus connues pour les produits et services sont les normes NF.

c. Les normes de méthodes d'essais et d'analyse

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.

Exemple

La norme ISO 21572 décrit les méthodes d'essai qui permettent de détecter la présence d'Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) dans les aliments.

d. Les normes d'organisation

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.

Exemple

La norme ISO 9001 (2000) « Systèmes de management de la qualité – Exigences » est une norme de qualité relative à l'organisation de l'entreprise.

2.1.4.2. Selon leur structure

A. Les normes de moyens

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.

Exemples

Les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont des normes de moyens car elles concernent des dispositifs d'organisation et de management que doivent mettre en œuvre les entreprises dans des domaines particuliers (la qualité dans le cas d'ISO 9001, l'environnement pour ISO 14001). Ces normes sont des normes de management et ne doivent pas être confondues avec des normes de produits et services.

B. Les normes de résultats

Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Exemple

Les normes de produits et services sont des normes de résultats.

2.1.5. Les organismes de normalisation

La production des normes résulte d'un partage des rôles et d'une nécessaire harmonisation entre les organismes à trois niveaux : mondial, européen et national (Canard, 2009).

2.1.5.1. Dans le monde

- **L'ISO** - L'ISO est l'organisation internationale de normalisation créée en 1947. Elle est située à

Genève, elle fédère au niveau mondial plus de 160 organismes nationaux de normalisation à raison d'un organisme par pays. L'ISO a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action embrasse tous les secteurs, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui est du ressort de la Commission électrotechnique internationale (CEI) et des télécommunications qui relèvent de l'Union internationale des télécommunications (UIT).

Enfin, l'ISO n'effectue pas de certifications aux normes qu'elle produit. Ces certifications sont réalisées par plus de 700 organismes dans le monde.

2.1.5.2. En Europe

Dans chaque pays européen, les organismes de normalisation ont pour rôle de coordonner la normalisation dans leur propre pays ainsi que de se coordonner avec le CEN. Ces organismes sont : l'AFNOR en France, le DIN (Deutsches Institut für Normung) en Allemagne, le BSI (British Standards Institute) au Royaume-Uni, etc.

- **Le CEN** - Dans le cadre du marché européen, l'organisation en charge de l'élaboration ainsi que de l'harmonisation normative est le Comité européen de normalisation (CEN)

Le CEN a été créé en 1961, son siège est à Bruxelles. Il est composé des organismes de normalisation des pays membres de l'Union Européenne et de ceux de l'Association européenne de libre-échange.

L'objectif du CEN est l'harmonisation des législations nationales qui s'est réalisée, à partir de 1984, ce qui permet d'accélérer la législation commune et de simplifier les textes et les procédures.

Les Normes européennes (EN) sont mises en application dans chaque état membre, soit par entérinement, soit par publication d'un texte identique dans l'état membre. Elles se substituent aux normes nationales qui portent sur le même sujet.

En France

Trois organismes ont une activité de normalisation reconnue, chacun dans un domaine différent.

- **L'AFNOR** - L'Association française de normalisation est une association, fondée en 1926, et dont le siège est à Paris. Elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes et est placée sous tutelle du ministère chargée de l'industrie.

Elle est reconnue d'utilité publique. Sa mission principale est de coordonner et d'animer le système français de normalisation, d'homologuer les normes, de promouvoir et faciliter leur utilisation et de développer la certification des produits et services avec la marque NF. Elle représente également les intérêts français auprès des organismes européens et internationaux.

- **L'UTE** - L'Union technique de l'électricité est une autre association qui gère spécifiquement le domaine électrotechnique. Ce dernier regroupe les disciplines traitant l'électricité en tant qu'énergie.

Ses applications sont utilisées dans de nombreux domaines : industrie (machines, fours, électrolyse), transport (aéronefs, navires, véhicules), fabrication d'appareils domestiques (électroménager), de bricolage ou de jardinage, etc.

- **L'ETSI** - L'ETSI (European Telecommunications Standards Institute), c'est-à-dire l'Institut européen des normes de télécommunication, couvre le secteur des télécommunications. L'ETSI dispose d'une organisation autonome dont sont membres des industriels, opérateurs et régulateurs intervenant en Europe. L'ETSI est basé à Sophia Antipolis. Il a élaboré plusieurs normes importantes telles que le GSM (Global System for Mobile) et l'UMTS (l'Universal Mobile Telecommunications System).

Les normes sont repérées par une codification de la forme NF L CC-CCC (L étant une lettre représentant la classe, C étant un chiffre) ; les normes françaises d'origine euro-péenne sont de la forme NF EN CC ; celles qui sont d'origine internationale s'écrivent NF ISO CC.

2.1.6. L'élaboration d'une norme

D'après Bazinet et Nissan (2015), le processus d'élaboration d'une norme se déroule généralement en 6 étapes. La figure 02 ci-dessous exprime de manière simplifiée ces 6 étapes.

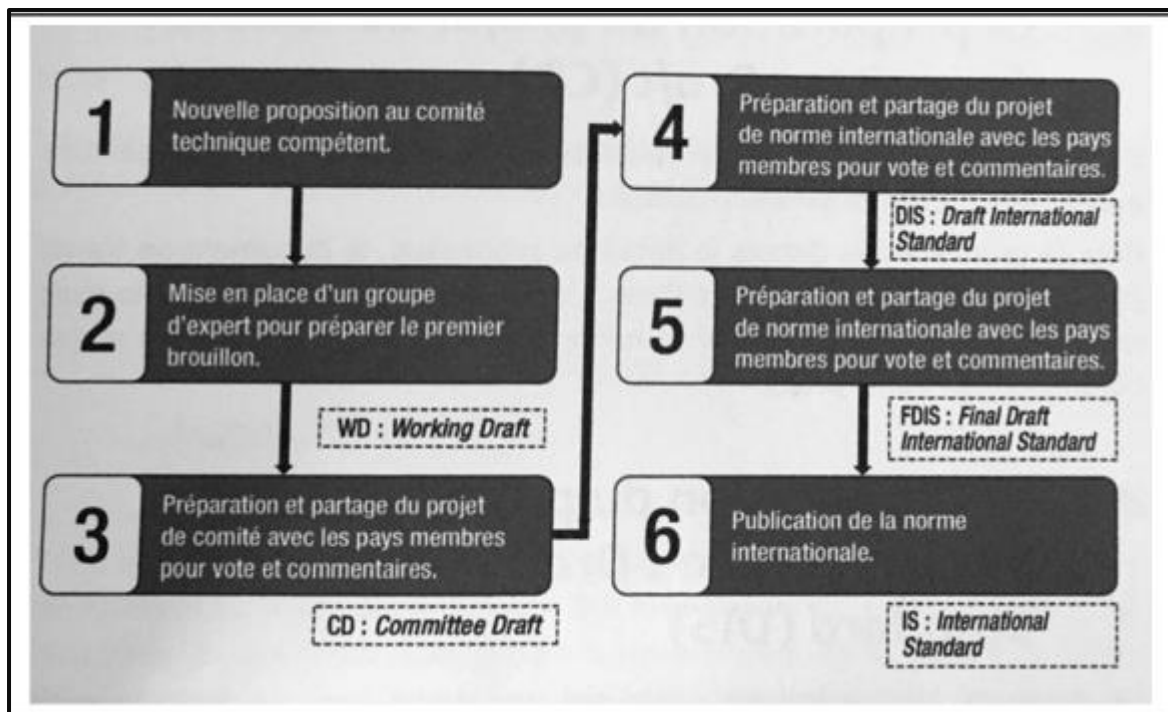


Figure 02 : Les 6 étapes pour l'élaboration d'une norme internationale

Source : Bazinet et Nissan (2015)

- La première étape consiste à proposer le projet au Comité Technique (TC) en adéquation avec la thématique.
- Ensuite, il va être mis en place un groupe d'expert qui rédigera le brouillon de travail ou Working Draft (WD). La rédaction se fait sur la base d'un cahier des charges et de la structure commune des normes de management. Ce document doit être validé par le comité pour pouvoir ensuite passer à l'étape suivante.
- Le WD est ensuite soumis pour vote et commentaires au Committee Draft (CD). Cela sous-entend que le CD est remis aux Etats membres. L'objectif de cette étape est d'analyser le texte dans les comités nationaux de normalisation pour émettre des commentaires et voter le texte.

- Après recueil des avis des différents commentaires des pays membres et discussions sur l'intégration des commentaires dans le document, la norme internationale va être rédigée : Draft International Standard (DIS). A cette étape, le DIS est soumis à un processus spécifique qui doit durer cinq mois et qui se passe en 2 étapes : la première de deux mois correspond à l'étape de traduction du dit document en français. La France doit s'exprimer sur la version française et sur la version anglaise. Les trois langues officielles de l'ISO sont l'anglais, le russe et le français.
- Succède ensuite une enquête publique : soumission du document aux parties prenantes dans chacun des pays participants. Cette étape permet à chaque nation de se positionner et de formuler des commentaires. Chaque pays va ensuite approuver le passage à l'étape suivante.
- Le projet est voté après préparation et recueil des avis des pays membres. Pour passer à l'étape suivante, il faut qu'une majorité des 2/3 des membres participants soit favorable et le nombre de votes négatifs soit inférieur à 25% de l'ensemble des votes exprimés, abstentions exclues.
- Cette étape de vote est une étape qui nécessite de la diplomatie, mais qui est impactée également par des négociations en vue d'un consensus. Les représentants des commissions dites miroirs comme celles des organismes nationaux nommées par chaque pays ont de fortes discussions à mener durant approximativement 5 jours dans un pays qui aura été choisi par l'ISO.
- Le projet final de norme sera ainsi préparé. La future norme passe alors en statut Final Draft International Standard (FDIS). Elle sera distribuée à tous les comités membres de l'ISO pour un vote d'approbation ou de refus dans un délai de deux mois.
- Les observations techniques ne sont plus prises en compte à ce stade.
- Elle sera disponible sur les sites des organismes des pays de normalisation nationaux pour consultation ouverte et donc gratuite durant deux mois sous la codification ISO/FDIS.
- A l'issue de cette consultation chaque pays vote. Si une majorité des 2/3 des membres participants se prononce favorable et que moins de 25% de la totalité des voix n'expriment pas d'avis défavorable, la norme devient officielle et sera diffusée sous la terminologie ISO voire NF ISO ou NF EN ISO en fonction des membres participants.

2.1.7. Les avantages des normes internationales

Pour l'industrie :

- Compétitivité accrue avec une offre de produits et services acceptés dans le monde entier
- Accès facilité à de nouveaux marchés
- Marge bénéficiaire supérieure avec des produits de meilleure qualité, plus compatibles et plus sûrs
- Réduction des coûts car il est inutile de réinventer la roue, et meilleur usage des ressources disponibles
- Mise à profit des connaissances et des meilleures pratiques des experts mondiaux de premier plan

Pour les autorités de réglementation :

- Harmonisation des réglementations entre les pays pour dynamiser le commerce mondial
- Crédibilité et confiance accrues tout au long de la chaîne logistique
- Externalisation et spécialisation plus faciles pour les pays

Dans les deux cas :

- Choix plus large de produits et services fiables à des prix compétitifs
- Meilleures pratiques et actions concertées au niveau organisationnel pour aborder concrètement des enjeux mondiaux comme le changement climatique et le développement durable.

2.2. L'Organisation Internationale de Normalisation : ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation, en anglais International Organization of Standardization, est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

Elle siège à Genève/Suisse, elle assure la coordination de 164 pays (dénombrés en 2020) intégrés à l'Organisation.

L'ISO élabore des normes techniques volontaires, dans la quasi-totalité des secteurs d'activités depuis 1947. Elle représente le plus grand organisme de normalisation au monde.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays.

Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation, en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent, également, à protéger les consommateurs et les utilisateurs, en général, de produits et services.

2.2.1. Rôle et fonctionnement de l'Organisation Internationale de Normalisation ISO

L'ISO définit sa mission de la manière suivante : favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services, et en vue de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

Son champ d'action couvre l'ensemble des domaines scientifiques et techniques, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui sont du ressort de la CEI.

L'un des objectifs de l'ISO était de regrouper et de consolider quelques 100.000 standards nationaux concernant des produits en 20.000 standards internationaux. Actuellement, l'ISO a déjà publié plus de 23.000 normes pour tous les secteurs d'activités parmi ces normes, nous pouvons citer, entre autres :

- Les normes de produits connues par le marquage CE Comité Européen
- Les normes relatives au management de la qualité à travers les normes universelles ISO 9000 éditées la première fois en Mars 1987
- Les normes environnementales ou écologiques ISO 14 000 publiées en 1996

L'ISO fédère plus de 160 organismes membres, dont l'Algérie est représentée par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), chacun d'entre eux constituant l'organisme national de normalisation le plus représentatif dans son pays. Ces membres peuvent siéger au Comité Technique 176 qui avec l'aide du

Comité International Electrotechnique CIE/TC 56, est chargé d'élaborer des propositions pour de nouvelles normes et de réviser celle en vigueur. Dès qu'il y'a accord générale, l'ISO peut publier les nouvelles normes et les appliquer sur le terrain.

Le financement de l'ISO provient en partie des cotisations de ses membres, calculées à partir d'indicateurs économiques nationaux et des recettes de la vente des normes et autres publications de l'organisation. Il faut, par ailleurs, préciser que les comités membres assument les dépenses administratives nécessaires au fonctionnement de chacun des comités techniques dont ils ont la charge.

2.2.2. Les membres de l'iso

L'iso renferme plusieurs membres.

- **Les comités membres** : ils participent et exercent leur droit de vote au sein des comités chargés de l'élaboration d'orientation politiques, ainsi qu'au sein des comités techniques (TC) qui conçoivent les normes.
- **Les membres correspondants** : organismes qui n'ont pas encore entièrement développé leur activité nationale en matière de normalisation, et qui ne participent pas aux travaux d'élaboration des politiques et des normes. Ils sont, cependant, pleinement informés de leur déroulement.
- **Les membres abonnés** : organisations nationales issues de pays à très faible économies qui paient une cotisation réduite leur permettant de rester informés des résultats des travaux de l'ISO.

Tableau 01 : Périmètre d'action des membres de l'ISO

	Membres abonnés	Membres correspondants	Membres à part entière
Participation à l'élaboration des normes internationales	Oui	Oui	Oui
Participation à l'élaboration des politiques	Non	Oui	Oui
Vente des normes et publications de l'ISO, et utilisation du droit d'auteur ainsi que du nom et du logo ISO	Non	Oui	Oui
Participation à la gouvernance ISO	Non	Non	Oui

Source : www.iso.org (manuel des membres de l'ISO), date de consultation 2022

Qu'en – est – il pour la certification ?

2.3. La certification, une exigence d'actualité

2.3.1. Définition de la certification

Certifier consiste à attester, officiellement, d'un fait. Dans le cas particulier de la certification qualité, il s'agit d'une démarche volontaire visant à faire attester, formellement, du respect d'un référentiel qualité, préalablement défini. Cette attestation est apportée par un organisme indépendant du client et du fournisseur : l'organisme tierce partie.

La certification est la délivrance d'un certificat attestant que l'organisation et les méthodes de travail mises en place permettent de garantir un niveau de conformité et de qualité constant de la prestation ou du produit délivré pour les clients et autres parties intéressées pertinentes de l'organisme.

La certification s'adresse à des organismes ayant pour objectif de⁶ :

- Démontrer des performances durables
- Démontrer que leurs processus permettent de satisfaire le client tant au niveau de la qualité que dans le respect des délais souhaités
- S'assurer que la qualité de leur produit ou service sera conforme et ce sur le long terme
- Garantir leur chaîne d'approvisionnement
- S'assurer que le vocabulaire utilisé est un vocabulaire compris par tous

Un client est défini par la norme comme « une personne ou un organisme susceptible de recevoir un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme »

La partie intéressée sera définie comme « une personne ou un organisme pouvant soit influencer une décision ou une activité soit être influencer ou s'estimer influencée par une décision ou une activité ».

La démarche de certification est initiée par l'organisme qui va solliciter l'organisme certificateur de son choix.

Il existe une liste d'organismes certificateurs dans tous les pays. Ils sont eux-mêmes accrédités pour pouvoir dispenser ces certifications.

2.3.2. La nuance entre certification et accréditation

Il est utile de bien comprendre la nuance entre certification et accréditation :

La certification est donc une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, va donner une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel. Elle implique un contrôle et un renouvellement constant des objectifs avec l'instauration d'une dynamique qui est de toujours considérer que ce n'est jamais acquis. Cette certification permet de

⁶ International Organization for Standardization, Norme ISO 9000 : Systèmes de management de la Qualité – principes essentiels et vocabulaire, 2015

démontrer à ses clients que l'on est capable de maintenir ses performances et que l'établissement évalué est capable de satisfaire à leurs exigences par le biais d'un outil de management et de progrès⁷. On peut citer à titre d'exemple comme organisme certificateur européen l'AFNOR, le TÜV, Véritas, LNE-Gmed, ou encore SGS pour ne citer que les plus connus.

L'accréditation consiste en la délivrance d'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 évaluations spécifiques de conformité. Le recours à l'accréditation est également volontaire mais est nécessaire pour pouvoir se positionner dans un cadre réglementaire. Les pouvoirs publics peuvent l'exiger pour pouvoir exercer une profession. A titre d'exemple, on peut citer la norme ISO 15189 pour les laboratoires de biologie médicale qui est devenue obligatoire en termes d'accréditation pour pouvoir continuer à exercer à partir de 2016.⁸

L'accréditation reconnaît en plus d'une organisation et de la bonne application d'un SMQ et d'une démarche de progrès, la notion de compétences techniques.

En France, il n'existe qu'un seul organisme pouvant délivrer une accréditation, il s'agit du Comité Français d'Accréditation (COFRAC).

2.3.3. Types de certification

Il existe trois types de certification basée sur **normes spécifiques utilisées**.

La certification de personnel : la certification de personnel est basée sur les critères permettant de connaître et de vérifier la compétence d'un personnel concernant certains types d'activité.

Tout ceci se fonde sur trois critères : L'acquisition et la mise en pratique des connaissances, « la qualification » ; La reconnaissance écrite des compétences, « la certification via un diplôme ou un certificat » ; L'autorisation d'exercer.

Quelque profession ou activités font appel à ce type de certification de personnel. On peut citer en particulier :

- Les essais non destructifs comme le contrôle des soudures à l'aide de la radioscopie
- Les qualifications des auditeurs (seconde ou tierce partie), en fonction des critères de qualification définis par la norme internationale ISO 10011 Version 1991 concernant les critères de qualification des auditeurs

La certification de produit : dans le contexte du marché de l'attestation de conformité, la certification de produits et par extension de service, se développe de plus en plus. La certification de produit s'intéresse aux caractéristiques techniques des produits qui sont différentes d'une catégorie de produits à l'autre.

⁷ Association Française de Normalisation, enjeux et définitions, available from : <http://www.afnor.org/metiers/certification/enjeux>, citée le 12 mai 2016.

⁸ International Organization for Standardization, norme ISO/CEI 17 000 : évaluation de la conformité vocabulaire et principes généraux, 2005.

Depuis quelques années, aux caractéristiques de sécurité et d'aptitude à l'usage qui constituent l'essentiel des référentiels de certification, viennent s'ajouter des caractéristiques d'impact sur l'environnement qui font l'objet de certification particulière.

Pour un service, les caractéristiques peuvent concerner la sécurité, la régularité, l'accueil, la réponse aux attentes des clientèles, l'information.

Ce qui fait la valeur ajoutée d'une certification de produit, c'est la surveillance qu'exerce l'organisme certificateur à travers des prélèvements dans le commerce ou des visites d'inspection.

Pour les services, on s'assure de la conformité du service rendu en évaluant les moyens mis en œuvre par le prestataire de service. L'organisme certificateur effectue des enquêtes de satisfaction de la clientèle qui lui servent d'indicateurs.

La certification de système de management : les entreprises mesurent de mieux en mieux la réalité des menaces qui pèsent sur les plans économiques et réglementaires, mais aussi les opportunités dont elles peuvent tirer profit.

La Certification d'une entreprise fait l'objet d'une reconnaissance que cette dernière maîtrise tous ses processus et confirme son aptitude à fournir une qualité constante. Cette certification repose sur plusieurs référentiels tels que QS 9000 pour l'industrie automobile, AS 9000 pour l'industrie aéronautique et TL 9000 pour le secteur des télécommunications. Néanmoins, la norme ISO 9000 reste le modèle le plus connu et le plus utilisé à travers le monde puisqu'il offre essentiellement une garantie de reconnaissance et de validation par différents acteurs, elle présente également l'avantage d'être stable dans le temps, car si ces normes sont révisées, c'est sur une période suffisamment longue pour ne pas contraindre les entreprises processus d'adaptation effrénée.

Aussi, les normes ISO s'appliquent potentiellement partout dans le monde et constituent donc, à ce titre, des référentiels universels.

On peut aussi classer les types de certification **selon leur objet** :

Tableau 02 : Les différents types de certification qualité

Certification produit	Certification d'entreprise	Certification service
- Critères techniques - Critères esthétiques - Critères de sûreté (fiabilité, - disponibilité...) - Critère d'ergonomie - Exigences de coût - Critères de détails	- Existence d'objectifs - Principes d'organisation - Exigences de moyens - Critères de maîtrise technique ou technologique - Exigences en matière de contrôles et essais - Planification d'activité	Approche mixte : - Critères descriptifs du service (détails, nature des prestations, pratiques...) - Critères d'organisation conditionnant la production du ou des services concernés

Source : Jean-Michel MONIN, La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001, p178.

- **La certification de produit** atteste la conformité aux caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles.

La certification de ce type-là plus répandue **en Europe** est le marquage CE (CE), obligatoire pour les produits dépendant d'une directive européenne permettant leur circulation libre conformément aux exigences des directives communautaires. La certification la plus connue en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats (Monin, 2001).

En Algérie, c'est la marque TEDJ, représentée par un label de qualité national.

La certification est volontaire et délivrée par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant.

- **La certification qui reconnaît la qualité de l'organisation d'entreprise** et évalue sa performance est la certification de système représentés par les normes internationales les plus connues : ISO 9001, OHSAS 18001 et l'ISO 14001, ou encore il peut s'agir de certification sectorielle comme l'agroalimentaire avec l'ISO 22000.
- **La certification de services** relève des mêmes principes que la certification de produits, c'est-à-dire un engagement de résultat. Aussi, comme pour les produits, la démarche certification de service est complémentaire à une démarche certification de système. Cela varie selon la stratégie de l'entreprise, en considérant la certification service comme une étape vers la certification de système ISO 9001. Ou au contraire, obtenir d'abord la certification ISO 9001 et la compléter par une certification de service. Cela dépend de la nature de l'entreprise, de certains métiers, du niveau de certification de service appropriée.

2.3.4. Phases et étapes de la démarche de certification

Annoncer le projet de certification ISO 9001 est fédérateur et permet d'obtenir l'adhésion de tout le personnel. Cette annonce peut être l'occasion de réfléchir sur :

- Les clients : sont-ils satisfaits ?
- Les produits : quelle est la concurrence ? avons-nous un prix compétitif ?
- Les fournisseurs : avons-nous beaucoup de produits non-conformes en réception ?

Cette démarche importante pour l'entreprise, devra être un investissement en termes d'action prioritaires, en moyens alloués et en délais de réalisation qui ne peut être rentabilisé qu'à long terme. D'après Ouaret (2002), la certification ISO peut s'appuyer sur les actions suivantes :

a. Communiquer sur le projet (séminaire de direction)

Il est important que la direction communique clairement son engagement, les enjeux et les objectifs visés par la certification. Il doit impliquer l'ensemble du personnel. La direction doit aussi, dans un premier temps, réfléchir à l'organisation de l'entreprise, aux rôles et aux responsabilités de tous les acteurs y compris les relations avec ses clients et ses fournisseurs (connaître les exigences de ses clients et s'assurer de la qualité de ses approvisionnements).

Il permet aussi la définition de la politique qualité, le choix du référentiel, la prise de décision de la démarche et la nomination du Responsable qualité et du comité de pilotage qui sera en garant du bon suivi de la démarche.

b. Etat des lieux ou pré-diagnostic

Cette phase est primordiale car elle va permettre de faire une photographie à l'instant T Zéro de l'organisation de l'entreprise par rapport au référentiel choisi.

c. Former les acteurs du projet

Cette partie est très importante car elle permet d'expliquer à l'ensemble du personnel l'aide de moyens divers offerts par les nouvelles technologies. L'importance et les enjeux de la démarche qualité et de démystifier celle-ci en insistant sur l'implication de l'ensemble du personnel et surtout sur le fait que cette démarche n'est surtout pas une manière de contrôler le travail de tous, mais de faciliter les relations interservices et d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise.

d. Identifier les processus de l'entreprise

Cette identification est essentielle pour mettre en œuvre un système simple et efficace et sera une exigence de la nouvelle norme ISO 9001 Version 2000. Cette identification et la description des processus permettront de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du système de management de qualité selon la norme ISO 9000.

e. Mettre en œuvre le système

Tout ce qui a été revu, modélisé doit être appliqué. L'important est de mettre en œuvre une amélioration continue qui passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

f. Audit interne de pré-certification

Cette phase va permettre de vérifier la validation de la démarche et de savoir si l'organisme est prêt pour passer à la phase du processus d'audit de certification. Cette évaluation va permettre de se mettre en condition pour l'audit de certification. Si ce n'est pas le cas, alors les actions correctives seront mises en place afin de se mettre en conformité avec le référentiel choisi.

g. Processus de certification

Ce processus est réalisé par l'organisme certificateur qui va instruire le dossier et valider si la demande de l'entreprise est recevable. Pour cela, l'entreprise tiendra à la disposition de l'organisme l'ensemble des documents qualité (manuel qualité, procédures, etc.).

h. Suivi et plan d'actions d'amélioration

Une fois la certification obtenue, l'organisme n'en a pas fini avec la démarche : tout commence et il faut maintenir et améliorer constamment le processus de démarche qualité afin de conserver cette certification.

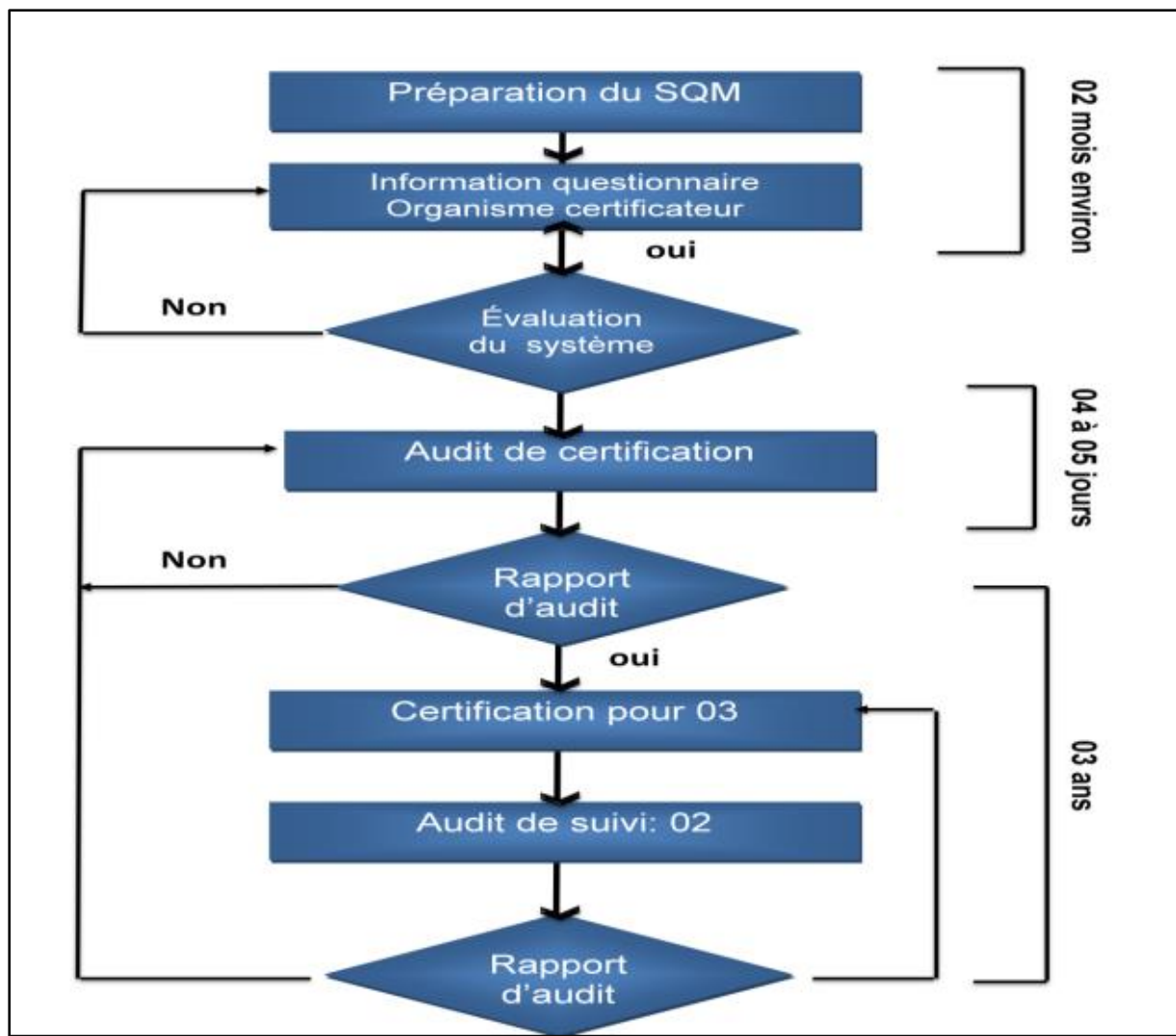


Figure 03 : Processus de certification

Source : Ouaret , 2002

Selon les organismes de certification, les audits de suivi peuvent être semestriels, tous les neuf mois ou annuels mais la certification doit se faire tous les trois (03) ans.

Que ce soit dans les démarches volontaires, comme la certification ISO ou dans les démarches réglementaires, les démarches qualité sont de nos jours incontournables dans l'optique de la mondialisation des échanges et dans la confiance que les clients, les consommateurs et les autorités réglementaires ont dans les produits qu'elles trouvent sur le marché.

2.4. Enjeux et apports de la certification ISO 9001

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprises dans le monde économique. Cette question concerne un nombre croissant de dirigeants, puisque près d'un million deux cent mille organisations sont certifiées ISO 9001 en 2019. Leur nombre ne cesse de croître, en particulier dans les pays en développement. L'adoption du standard ISO 9001 s'est étendue à des pays et à des secteurs d'activités de plus en plus diversifiés.

Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre.

Les implications de la certification ISO 9001 : 2000 sur les entreprises algériennes restent largement méconnues. Quelles sont donc les perceptions des directeurs qualité des organisations certifiées par rapport à ISO 9001 ? Que pensent ces derniers de l'influence de la certification ISO 9001 sur le management de la qualité des entreprises ? Quelles sont les raisons qui ont poussé ces entreprises à se faire certifier à la norme ISO 9001 ? Elles sont les questions qui vont être abordées dans cette partie.

2.4.1. Les enjeux de la certification ISO 9001

L'ISO 9001 a été mise en place pour permettre aux organisations d'améliorer leur système de management de la qualité, et ce quel que soit le secteur d'activité dans lequel ils se trouvent (privé, public), la taille de l'organisation et son domaine d'activité (**Hille, 2011**).

La démarche qualité de l'ISO 9001 est reconnue au niveau international et permet de favoriser les échanges commerciaux entre les différents pays. Ainsi, sa diffusion est corroborée à l'essor de la mondialisation (**Boiral, 2002**).

Les normes ISO 9000 de système de management de la qualité représentent l'une des pratiques managériales les plus utilisées dans le monde (**Guillen et al., 2002**).

Les enjeux de la certification sont bien évidemment multiples. Ils sont aussi bien d'ordre commercial, fonctionnel et réglementaire.

2.4.1.1. Mieux vendre ou apporter le meilleur service

Cattan (2000) précise que pour mieux s'adapter aux marchés, les organismes doivent prendre les attentes de leurs clients en matière de coûts, de délais et de qualité des produits et services fournis. Il suffit pour s'en convaincre, de parcourir les normes ISO 9001 qui place le client au cœur de l'organisme et qui préconisent un nouveau mode de management pour aboutir à la satisfaction de toutes les parties intéressées (clients, partenaires, fournisseurs, personnels, etc.).

2.4.1.2. Mieux acheter

Selon la norme ISO, la sélection des fournisseurs est indispensable. En effet, le département des achats est responsable de la recherche, et de plus c'est lui qui décide de la nécessité de la qualification d'un produit acheté.

Gogue (2000) affirme que l'avantage de cette certification est de diminuer les audits pour ces fournisseurs et par conséquent l'entreprise va gagner du temps.

Pour sa part, **Cattan (2003)** ajoute et précise que pour certains organismes qui ont un nombre important de fournisseurs, la certification est un moyen pour limiter ou simplifier l'évaluation voire la surveillance qu'ils se doivent d'exercer sur ces fournisseurs. En effet, dans la mesure où l'on fait confiance à un organisme certificateur, le résultat de ses audits peut constituer une pièce maîtresse du dossier d'agrément.

Néanmoins, le client n'est pas le seul à pouvoir tirer bénéfices de l'utilisation de la certification. Un fournisseur qui doit être agréé par plusieurs clients peut faire valoir sa certification pour éviter de se soumettre à autant d'audits qu'il a de clients.

2.4.1.3. Mieux fonctionner

Cattan (2003) précise que le management de la qualité, à travers la norme ISO 9001, met l'accent sur cette question pour l'amélioration du fonctionnement d'un organisme : la maîtrise des interfaces par une approche processus et l'amélioration permanente de l'efficacité des tâches, mais surtout des processus et du système de management de l'organisme.

D'après **Cattan (2000)**, la mise en exergue des processus de l'organisme conduit tout naturellement à s'intéresser à leur efficacité et, par conséquent, à mettre en place des structures adaptées qui donneront plus d'autonomie et de responsabilité aux acteurs d'un processus.

2.4.1.4. Mieux réglementer

Gogue (2000) pense qu'un règlement peut demander à l'entreprise de gérer ses procédures. Dans ce cadre, il est indispensable que l'entreprise présente un système de procédures qui répond au cadre réglementaire. Ces procédures peuvent être internes mais elles peuvent s'inspirer de normes. La norme participe au moyen de mise en œuvre demandé par l'exigence réglementaire. Être certifié sur une norme montre simplement que les procédures sont mises en place. On a donc répondu à un des éléments de l'exigence réglementaire.

Pour **Cattan (2003)**, la réglementation tend à sécuriser les clients et les usagers. En effet, le fait que des règles existent et que des entités soient en charge de vérifier leur application rassure, même si l'on sait parfaitement que cette vérification n'est pas exhaustive.

La figure suivante nous résume les différents enjeux de la certification.

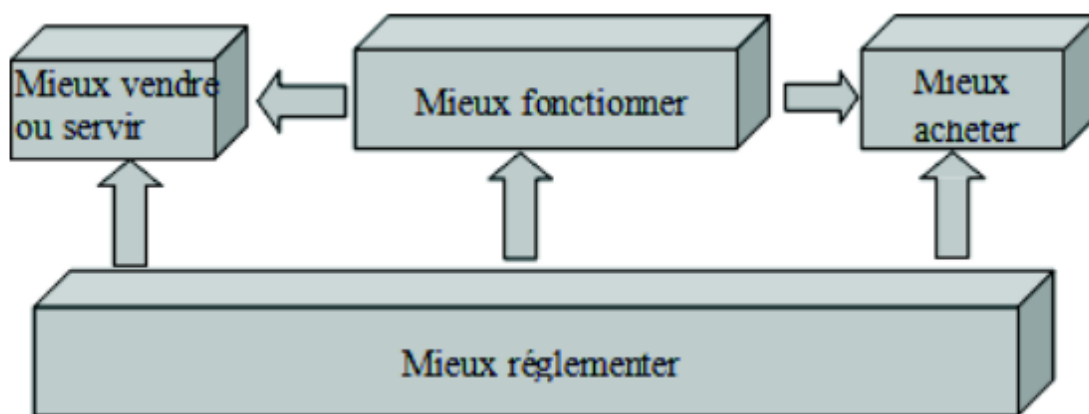


Figure 04 : Les enjeux de la certification ISO 9001

Source : Cattan, 2003.

2.4.2. Les avantages et les inconvénients de la certification ISO 9001

2.4.2.1. Les avantages de la certification

Les avantages de la certification peuvent être présentés aux niveaux interne et externe.

Au niveau interne :

Boéri (2006) affirme que la certification peut servir d'outil de reconnaissance de la qualité, il considère que la certification est un acte majeur, dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du Système de Management de la Qualité d'une entreprise.

Beattie et Sohal (1999) mentionnent d'autres avantages de la certification ISO 9000 qui sont internes, dont la survie de l'entreprise, l'amélioration de la documentation et des procédures et l'amélioration des compétences des employés.

Duret et Pillet (1998) ajoutent que la certification iso 9001 va rendre également l'entreprise plus "robuste" par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du "savoir-faire" de l'entreprise.

Au niveau externe :

Boéri (2006) affirme que la certification ISO permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier de ses concurrents. En revanche, l'absence de certification risque de devenir un réel désavantage tant celle-ci gagne du terrain afin d'obtenir la confiance des clients en mettant à leur disposition l'analyse des moyens utilisés pour respecter la promesse qui leur a été faite, mais surtout de leur donner la possibilité de vérifier les conditions du respect de cette promesse via la Certification.

Beattie et Sohal (1999), qui ont réalisés leur recherche auprès d'entreprises australiennes sur « les avantages de l'adoption de la certification ISO 9001 », aboutissent à la conclusion que :

- i) L'avantage principal de la certification ISO, perçue par les clients est de donner confiance à l'entreprise.
- ii) Les entreprises la considèrent comme une stratégie de part de marché ou de défense de leur position sur le marché.
- iii) Les gouvernements la voient comme le moyen d'accroître l'efficacité de l'industrie qui, à terme, permettra aux entreprises de gagner des marchés à l'étranger et d'améliorer la balance commerciale.

Une analyse de l'information obtenue à partir du traitement de 749 questionnaires renseignés par des entreprises espagnoles a permis à **Escanciano, Fernandez, et Vazquez (2001)** d'affirmer que dans l'opinion des directeurs de la qualité, les compagnies espagnoles reconnaissent l'importance de certification qu'ils considèrent comme un outil de la gestion qui produit des avantages compétitifs et que ces mêmes directeurs considèrent la certification comme une voie de progrès vers gestion de la qualité totale.

Sur la base d'autres données de résultats de recherches empiriques sur 502 entreprises espagnoles, afin de déterminer les avantages de la mise en œuvre de cette norme, **Casadesus, Gimenez et Heras (2001)** ont constaté l'existence de différentes typologies d'entreprises. Selon leur étude, près de 65%

des entreprises certifiées en Espagne ont obtenu d'importants avantages internes et externes. Il ressort que de nombreuses entreprises ont reconnu que les motifs de la certification sont exclusivement commerciaux : augmentation de part de marché, maintien des clients actuels, l'image qu'offre la qualité, ou même pour des raisons de survie, plutôt que par une réelle prise de conscience de la nécessité d'améliorer la qualité.

2.4.2.2. Les inconvénients de la certification

D'après **Détrie (2003)**, l'inconvénient souvent rencontré est la non intégration de la démarche certification dans la stratégie générale de l'entreprise. Le dirigeant pressé par la concurrence ou par un gros client, souhaite obtenir son certificat à moindre frais et sans perturbation pour son organisation. La certification est obtenue pour un système artificiel qui survit rarement à l'audit de suivi.

Il ajoute que les salariés craignent l'asphyxie de la surcharge de travail, le bachotage laborieux et la lourdeur de la gestion documentaire, première cause de remarques.

La résistance au changement est un autre inconvénient important, car changer ses habitudes n'est pas facile. Ainsi, chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux clients...) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps...).

Duret et Pillet M (1998), pour leur part, confirment, qu'en dehors de la formalisation qui peut paraître lourde et contraignante, la certification a un coût non négligeable. Cet investissement ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité.

L'ISO 9001 n'aborde pas particulièrement les notions de santé et de sécurité des employés. Pourtant, un processus de formation spécifique aux employés, et des instructions écrites pourraient contribuer à alimenter les questions de santé et de gestion du système de sécurité (Hunt et al., 2008).

L'ISO 9001 devrait améliorer la compréhension des textes par les usagers. Certains éléments de la norme sont difficiles à appliquer dans toutes les organisations. Notamment, au sein des organisations de service qui continuent à lutter pour les applications des exigences, entre la réalisation du produit et le contrôle des produits de non-conformité.

L'ISO 9001 est une norme générique, ce qui permet son utilisation par différents types d'entreprises, c'est l'un des points forts de cette norme mais aussi son point faible.

2.4.3. Les apports de la certification ISO 9001

Qu'en est-il des apports de la certification ISO 9001 en faveur des entreprises activant en Algérie ?

Nous allons tenter, dans ce qui suit, d'effectuer un état de l'art sur la base d'une synthèse de travaux menés sur la certification ISO 9001 sur les entreprises agro-alimentaires activant en Algérie.

La première étude, réalisée par (Brabèz et al., (2008), montre que la certification « est une reconnaissance extérieure des efforts accomplis ». Elle « procure des avantages à l'export », et elle « permet de diminuer les coûts de non qualité ». De même, la certification « améliore l'image de l'entreprise » et permet de se différencier de la concurrence ». Elle « permet de mobiliser le personnel » et « évite à l'entreprise de perdre des clients ».

Par rapport à l'impact de la certification ISO sur la part de marché de l'entreprise, la certification a beaucoup plus aidé les entreprises à s'implanter sur de nouveaux marchés sur le territoire algérien. En effet, la majorité (soit 88%) répond positivement à la question de savoir dans quelle région l'entreprise a réussi à s'implanter sur de nouveaux marchés.

L'observation des résultats d'une autre étude menée par Daoudi en 2012, montre que les améliorations des entreprises sont constatées en interne et en externe

En externe, les plus importantes améliorations des performances sont perçues sur l'image de l'entreprise, la position compétitive, alors qu'il semble que les répondants sont plutôt déçus sur les performances commerciales.

En interne, les améliorations sont plus ressenties dans la gestion documentaire, la qualité des produits/services et la maîtrise des procédés de production. Les améliorations, également, assez évoquées concernent la mobilisation des travailleurs et la communication interne, alors que les domaines de l'organisation, de la délégation du pouvoir et de l'approvisionnement, restent moins évoqués.

D'après Belkassem (2014), les apports attendus par les entreprises sont importants car ils concernent à la fois leur fonctionnement, leur performance et leur image. Ces apports ont été démontrés à plusieurs niveaux :

- **Au niveau de performance de l'entreprise**, caractérisée par une plus forte productivité, une réduction des coûts, une augmentation de la qualité et une amélioration des parts de marché
- **Au niveau des bénéfices financiers**
- **Au niveau de la relation client**, concrétisée par une plus grande fidélité et une meilleure image de qualité des produits des entreprises.

En termes de performance financière, la totalité des organismes ont déclaré que la certification induit une amélioration du rendement financier et permet la maîtrise des coûts.

Concernant, la maîtrise des coûts, avec un taux de 84,38%, les résultats montrent que la certification ISO, permet de diminuer les coûts inutiles résultant de défaillances qui sont prises en charge par le processus d'amélioration basée sur les actions correctives et préventive.

Les coûts inutiles, ou coûts de la non qualité représentent en moyenne 20% du chiffre d'affaires. Chaque traitement de problème, chaque action corrective permet sans aucun doute possible de grignoter une partie de ces 20% et de les transformés en résultats financiers.

➤ **En termes de performance organisationnelle :**

L'un des apports les plus importants de la mise en œuvre du système de management de la qualité est l'impact du processus de rédaction des documents qualité sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel définie dans la littérature comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences.

La certification est vue par 96,88% des sujets interrogés comme un dispositif d'apprentissage organisationnel et plus largement comme un outil de gestion de la connaissance. Cependant, pour 3,13% restant, ils voient la certification comme un mécanisme de rigidification de l'organisation.

Concernant l'amélioration de la qualité de l'organisation et du management de l'entreprise, les résultats montrent que 84,38% des sujets ont enregistré des améliorations significatives sur ce plan.

Le troisième gain, mis en avant par son étude est celui de l'amélioration interne via la mobilisation de personnel. Dans ce contexte, pour 87,50 % des sujets, les normes ont changé, voire bouleversé les mentalités et les habitudes quotidiennes par la prise de conscience des enjeux que revêtent la qualité et les incidences positives qu'elle peut induire.

La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met en contribution tous les acteurs de l'entreprise, car c'est uniquement lorsque les entreprises valorisent leurs employés que ces derniers valorisent les clients. De ce fait, il est primordial pour une entreprise de considérer le management des ressources humaines comme étant une source d'avantage concurrentiel.

2.4.4. Les types de freins et limites aux développements du système de management de la qualité

Les obstacles rencontrés dans l'implantation d'un système de management de la qualité sont les suivants :

- **La résistance au changement** : Changer ses habitudes n'est pas facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux client.....) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps....).
- **Le client** : faire entrer la voix du client dans l'entreprise et l'écouter ne répond pas toujours à la logique de la production souvent dominante. Cela nécessite parfois un changement culturel important.
- **Le manque de temps** : comment mettre en place une démarche qualité quand les rythmes de travail sont déjà élevés ? le temps consacré durant la démarche qualité est un investissement qui va se traduire par des gains une fois aboutie.
- **Le statut public** : les organismes publics ont aussi des services à rendre et des usagers à satisfaire. En outre, ces organismes doivent fonctionner efficacement avec des budgets de plus en plus serrés et rendre des comptes.
- Mauvaise communication dans l'organisation
- Les employés n'ont pas confiance en leur direction
- Pas de planification pour le changement
- Manque de motivation du personnel
- Manque de leadership
- Manque d'attention aux clients
- Recherche les résultats financiers à court terme

Conclusion

De nos jours, la concurrence est basée plus sur la qualité et moins sur le prix. Les entreprises engagées dans l'exportation ou non sont appelées à démontrer la garantie de produire et de livrer un produit de qualité conforme aux attentes de leurs clients. Cette garantie est formalisée par un certificat de la conformité délivré par un organisme certificateur accrédité.

L'obtention du certificat de la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 apporte à l'entreprise des avantages commerciaux par la satisfaction des clients et l'amélioration du chiffre d'affaires, des avantages de gestion par l'utilisation optimale des ressources, la flexibilité de changer le volume de production et la participation des collaborateurs aux décisions de l'entreprise et, enfin, des avantages réglementaires par la rigueur et le respect de la conformité.

La certification n'est pas une simple formalité, elle représente une véritable intervention de la norme ISO 9001 dans l'entreprise qui ne sera pas la même avant et après cette intervention.

D'une manière générale, la certification commence par un diagnostic préalable de l'entreprise, ensuite une mise à niveau sur la base des exigences de la norme sera engagée. Dès que le système de management qualité serait conforme aux exigences de la norme, on fait appel à un organisme certificateur qui va assurer l'audit de certification et de même l'attribution du certificat de la conformité valable pour trois ans.

L'entreprise se situe aujourd'hui dans un environnement :

- **De moins en moins sûr** : crise et prise de risque accru, dépendance aux fluctuations internationales, concurrence, clientèle peu fidèle...
- **De moins en moins stable** : évolution technologique, évolution des attentes...
- **De plus en plus complexe** : hautes technologies, contexte législatif, rigidité des administrations...

Elle se doit de se renouveler et rechercher la plus grande stabilité qui ne peut exister sans la confiance des parties prenantes : clients, actionnaires, fournisseurs, personnel. L'enjeu de toute entreprise est donc de savoir comment donner la confiance nécessaire à ses parties prenantes, ceci peut se réaliser par le biais de la certification ISO 9001.

Chapitre III : Le Système de management de la qualité

Introduction

La famille iso 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiée par l'organisation internationale de normalisation (ISO), avec plus de 1,2 million de certificats délivrés à l'échelle mondiale. La norme iso 9001 qui fait partie de cette famille est la plus utilisée. Elle traite des systèmes de management de la qualité, elle établit les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et des services de bonne qualité, elle peut être utilisée par des organismes de toutes tailles et tous types.

En changeant leurs pratiques de management dans le but de s'adapter à un contexte économique et concurrentiel, les entreprises ont engendrées une évolution de cette norme de management de qualité depuis sa création en 1987. Cette dernière a connu un essor considérable et plusieurs évolutions afin de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international.

Cette section traite les principales composantes du management de la qualité à travers la définition du management de la qualité ainsi que les exigences du management de la qualité.

3.1. Notions fondamentales du SMQ

Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » (NF EN ISO 9000, 2005).

3.1.1. Définition du SMQ

Le système de management de la qualité a plusieurs définitions relatives à plusieurs sources. Nous allons essayer d'en évoquer quelques unes :

Selon **Dorbes (2005)**, le Système de management de la qualité est « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité ».

La version 2008 de la norme ISO 9000 définit chaque terme du système de management de la qualité comme suit :

- **Système** : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.

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

- **Système de management de la qualité** : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité (**Norme internationale ISO 9000, 2005**).

Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, « est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génèrent l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances » (**norme ISO 9001**).

Le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisation qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas, les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualités viennent

en complément à d'autres objectifs de l'organisme tel que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

Le SMQ est un sous-ensemble du système de management général. La famille des normes énumérées dans le schéma suivant a été élaboré pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management efficaces.

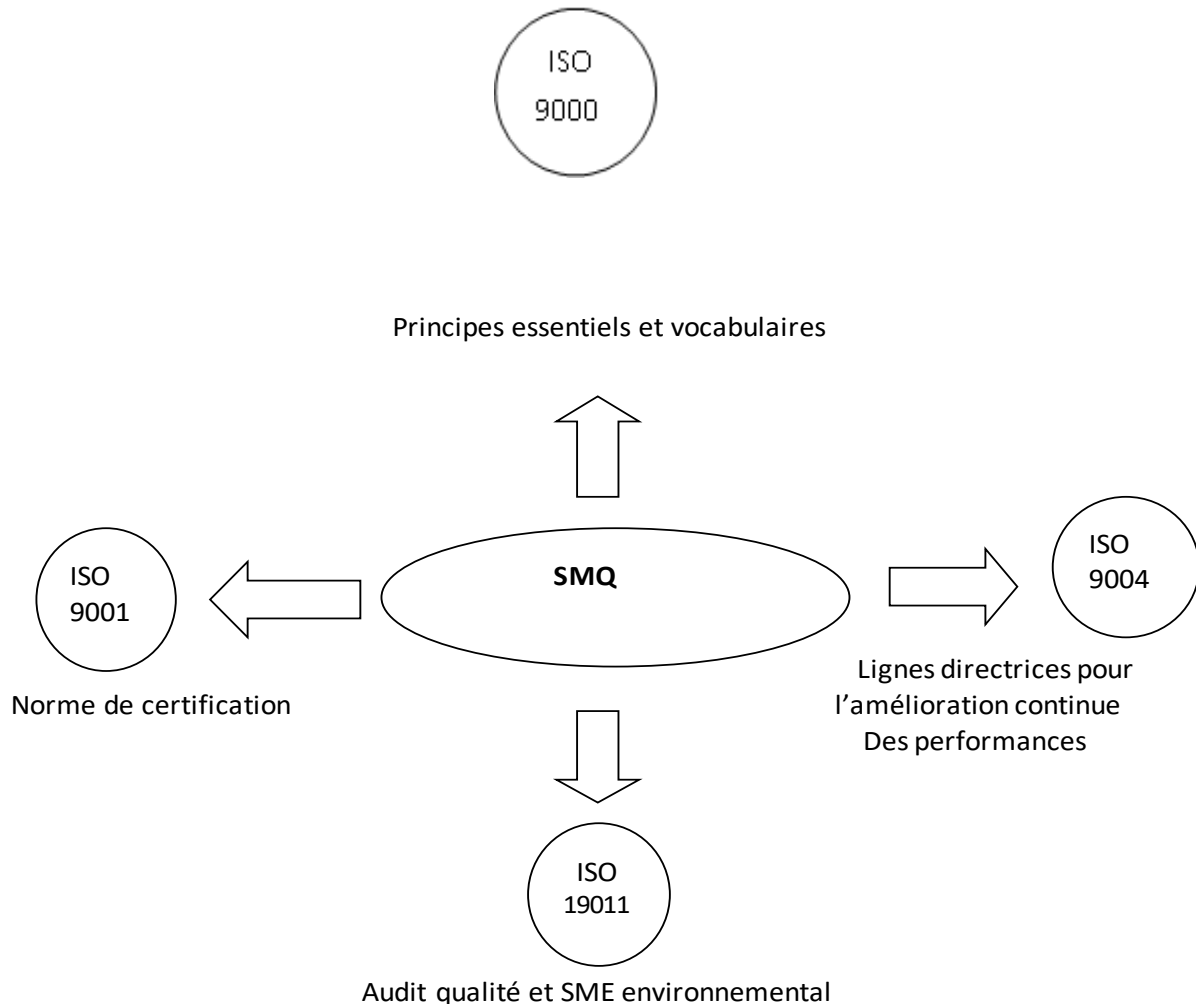


Schéma 1: Présentation générale du SMQ

Source : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, 2005.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux :

- L'ISO 9000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.
- L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.

- L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

- L'ISO 19011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental (Norme internationale ISO 9000, 2005).

Ainsi, le système de management de la qualité correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Dans les grandes lignes, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients (**Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, 2003**).

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

Le tableau ci-dessous illustre le passage de la définition, l'enjeu et les principes d'action de la qualité traditionnelle vers l'incorporation de celle-ci au management.

Tableau 03 : Vers un management de la qualité

	De la qualité traditionnelle	Au management de la qualité
Définition	Fabriquer un bon produit Proposer un bon service	Satisfaire le client
Enjeux	Notoriété	compétitivité
Principes d'action : Standards de performance Origine Méthode Responsabilité Moteur Mode d'évaluation Priorité	Niveau de qualité acceptable	Excellence
	Bureau d'études	Ecoute du client
	Contrôle	Prévention
	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
	Perfectionnisme	Remise en cause
	Expérience et intuition	Mesure systématique
	Ponctuelle	Permanente

Source : Detrie, 2003

3.1.2. Domaine d'application du SMQ

La norme ISO 9001 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés.

La norme ISO 9001 est applicable :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité

- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits
- Aux utilisateurs de produits
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires)
- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou audient le SMQ en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organisme de certification)
- Aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le management de la qualité qui lui convient
- A ceux qui élaborent des normes apparentées

A l'intérieur d'un organisme, le SMQ concerne la production mais aussi toutes les fonctions :

- La qualité d'évaluation du marché en percevant et anticipant ses besoins.
- La qualité de conception, c'est-à-dire traduire les besoins du marché en spécifications de production, au moindre coût et dans les meilleurs délais.
- La qualité de réalisation et assurer la conformité aux spécifications.
- La qualité des services internes (ressources humaines, finance, entretien, administration, services généraux, informatique...).
- La qualité des ventes, en restant à l'écoute, et fidéliser le client pour développer l'image de l'entreprise.
- Les qualitiens, mais aussi tout le personnel. Il s'agit de les impliquer par l'engagement individuel, les plans d'action qualité, les groupes d'amélioration de la qualité...
- L'entreprise dans sa globalité, mais aussi assure la qualité des fournisseurs.
- Les produits et services, en produisant la valeur ajoutée, et ainsi dépasser la qualité première/ordinaire des prestations.

3.1.3. Objectifs du SMQ

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

a. Au niveau commercial :

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

b. En interne :

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur
- Utilisation des moyens de manière efficiente
- Eviter ou baisser les coûts de non-conformité
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun

- Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société
- Optimiser les méthodes de production et de gestion
- Faire face au développement de l'entreprise

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

3.2. Les principales composantes du Management de la qualité

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

3.2.1. La planification de la qualité

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

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

3.2.2. La maîtrise de la qualité

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

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son vécu de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interaction) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

3.2.3. L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée aux entités (service, produit, processus, activités ou organisation) qu'elle satisfera aux exigences en matière de qualité » (Jambart, 2001).

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

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité, pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

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

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

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

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

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

3.2.4. L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité » (Jambart, 2001).

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'amélioration constante de ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

3.3. La mise en place du système de management de la qualité

Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, et celle-ci nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002 dont :

3.3.1. La prise de décision :

L'engagement de la Direction à son plus haut niveau constitue le démarrage de la démarche et la volonté d'aboutir. Cette étape doit être marquée par une déclaration officielle, appelée politique qualité. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète de l'entreprise doit adhérer au projet pour sa réussite.

3.3.2. Le diagnostic :

Le diagnostic permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise.

L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

3.3.3. Monter le projet :

Le projet doit être considéré comme un investissement immatériel. Le budget comprendra des frais externes (diagnostic, consultant, audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupe de travail et audit). Seront à ajouter, des frais d'organisation ou de réorganisation si par exemple l'opportunité se présente de réaménager le système informatique. Après avoir mis à plat et testé l'ensemble de ses processus selon la recommandation du référentiel ISO 9001, l'entreprise est à même de faire appel à un organisme certificateur.

3.3.4. La certification :

L'audit de certification consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées » (NF EN ISO 9000, 2008). Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

3.3.5. L'amélioration continue :

Dans toute entreprise moderne, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. Elle en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit.

3.4. Les exigences du SMQ

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme ISO 9001.

3.4.1. Les exigences générales

L'organisme doit :

a. Déterminer les processus⁹ nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme

⁹ Un processus « est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants ». Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (données de sortie) et qui, pour

- b. Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus
- c. Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus
- d. Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus
- e. Surveiller, mesurer et analyser ces processus
- f. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de cette norme. Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, il doit pour cela, en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

3.4.2. Les exigences relatives à la documentation

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- a. L'expression documentée de la politique qualité et de l'objectif qualité
- b. Un manuel qualité¹⁰
- c. Les procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme ISO 9001 version 2000
- d. Les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus

L'ISO 9001 version 2000 donne une grande flexibilité quant à la façon de documenter son système qualité. L'étendue de la documentation du système management de la qualité peut différer d'un organisme à un autre en raison de la taille de l'organisme et type d'activités, complexité de processus et de leurs interactions et de la compétence du personnel. Elle peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support (papier, support magnétique, support électronique ou disque optique, photographie, etc.).

Pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus, un organisme a généralement besoin d'élaborer des documents en plus de ceux obligatoires par ISO 9001 version 2000. C'est ce qui fait toute la souplesse de cette norme.

L'architecture documentaire d'un SMQ, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :

- a. Manuel de la qualité et cartographie des processus
- b. Procédures générales

atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (données d'entrées) et les transforme en une valeur ajoutée par du travail et des outils (activités et ressources)

¹⁰ Document où sont écrites les procédures engagées par une entreprise, afin de répondre à la qualité demandée pour un produit ou service

- c. Instructions, modes opératoires, méthodes de mesure
- d. Enregistrements, indicateurs, documents de références

La structure est souvent représentée sous formes de pyramide, où chaque strate matérialise un niveau. On trouve le manuel qualité qui est le document « chapeau » de la structure documentaire au plus haut, et au plus bas, les enregistrements.

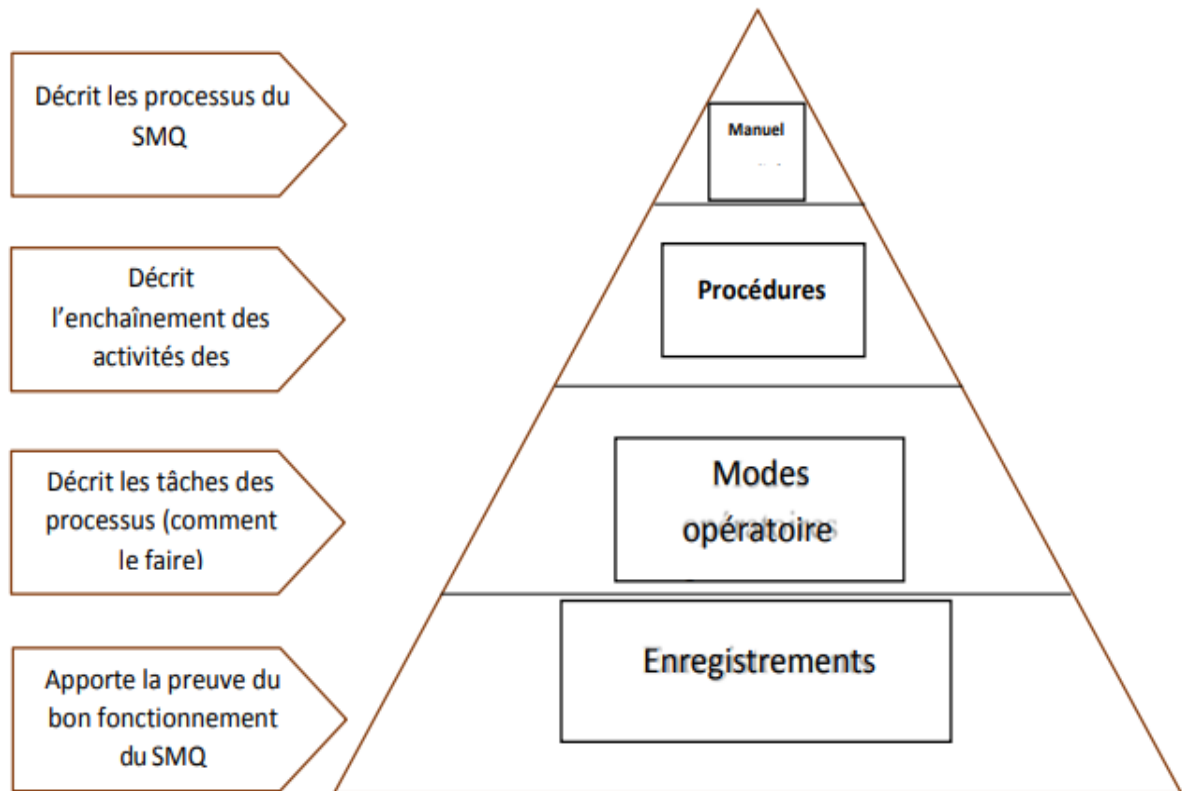


Schéma 02 : Structure documentaire

Source : Detrie, 2001.

Décrivons brièvement le contenu de chacune des strates de la pyramide :

a. Le manuel qualité

Le manuel qualité est l'un des documents exigés par l'ISO 9001. Il est défini par l'ISO 9000 comme « un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme » (Margerant et Gillet – Goinard, 2006). Son objectif est de décrire le système de management de la qualité appliqué au sein de l'organisme. Il est en cela « l'image écrite » de l'entreprise.

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- **Le domaine d'application du système de management de la qualité y compris le détail et la justification des exclusions** : Concerne le périmètre d'application du SMQ ; librement définie par l'entreprise suite à une réflexion profonde sur les métiers de l'entreprise et dont les interrogations

portent sur ces questions : « quel est le métier auquel s'applique le SMQ, pour quels clients, quels sont les processus qui y contribuent ? ». Il s'agit alors d'indiquer et d'expliciter les exclusions (ex : la conception dans certain cas) et prouver que seul le périmètre retenu suffit pour être certain d'avoir bien traduit les exigences clients.

- Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celle-ci : Ici le choix est libre d'insérer les procédures ou bien seulement les références.

Les procédures exigées par la norme sont au nombre de 06 :

- Maîtrise de la documentation
- Maîtrise des enseignements qualité
- Audit interne
- Maîtrise du produit non-conforme
- Action préventive
- Action corrective

- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité : Se réfère aux interactions entre les processus, c'est-à-dire à la cartographie.

b. les procédures

Les procédures décrivent la manière d'accomplir une activité ou des activités des processus. Elles sont propres à l'entreprise (procédure générales ou organisationnelles), à un atelier, à un service. Elles peuvent faire l'objet d'un document, on parle alors de procédures documentées. Elles sont enregistrées sur un support papier ou électronique.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents
- S'assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables
- S'assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables
- S'assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque

c. Les modes opératoires

Le troisième niveau de cette structure comprend les instructions de travail qui expliquent en détail certaines étapes critiques des procédures du système. Elles découlent en effet des procédures créées. C'est la mise en œuvre des procédures du système qui permet de déterminer les activités qui nécessitent leurs développements. Leurs identifications établies, il s'agit alors de procéder à leurs rédactions sous une forme qui facilite leurs lisibilités.

Elles aident le personnel à bien exécuter leur tâche du premier coup. En cela les instructions de travail constituent un outil de référence en matière de savoir-faire de l'entreprise et des activités qui lui sont inhérentes.

d. Les enregistrements

Ils servent à apporter la preuve de ce qui a été fait. Les enregistrements de la qualité permettent de démontrer que les produits ou services sont conformes aux exigences spécifiées. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus en matière de qualité. Ces documents contiennent donc les informations sur les activités effectuées et les résultats obtenus. Ce sont eux qui sont consultés lors de l'audit qualité.

Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication au sein de l'organisation, mais aussi, ils démontrent que les éléments du système qualité sont mis en œuvre et respectent les exigences normatives.

De plus, l'accès aux enregistrements des clients et des sous contractants, s'il est autorisé, doit également être défini.

En tant qu'outils de verrous et d'audit interne, leur présentation doit adopter une forme lisible et appropriée sur support informatique ou papier.

3.5. Les principes du management de la qualité

Le management de la qualité s'appuie sur huit principes sur lesquels sont fondées les normes relatives au système de management de la série ISO 9000.

3.5.1. Orientation client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfont leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Aspects découlant de l'application du premier principe « Orientation client » :

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.

3.5.2. Leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du 2^{ème} principe « Leadership » :

- Prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.

- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Passer du style de leadership directif à la fonction d'animation.
- Déléguer la responsabilité.
- Favoriser l'initiative, la participation et la codécision.

3.5.3. Implication du personnel :

Les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du 3^{ème} principe « Implication du personnel » :

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

3.5.4. Approche processus :

Un résultat escompté est atteint, de façon plus efficiente, lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Aspects découlant de l'application du 4^{ème} principe « Approche processus » :

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

3.5.5. Management par approche système :

Identifier, comprendre et gérer des processus, corrélés comme un système, contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Aspects découlant de l'application du 5^{ème} principe « Management par approche système » :

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.
- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.
- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières, au sein d'un système.
- Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

3.5.6. Amélioration continue :

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du 6^{ème} principe « Amélioration continue » :

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

3.5.7. Approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Aspects découlant de l'application du 7^{ème} principe « Approche factuelle pour la prise de décision » :

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

3.5.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Aspects découlant de l'application du 8^{ème} principe « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs » :

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés (compétitivité des fournisseurs sur la base de critères qualité, par exemple l'exigence de l'ISO 9001 sur les produits présentés).
- Communication claire et ouverte (ex : fourniture par logiciel Extranet pour éviter la rupture de stock).
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration (propositions de matières premières nouvelles, pièces détachées innovantes).
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

Conclusion

Le système de management, outil acquis culturellement et techniquement, capable de gérer les interfaces entre les différents services de l'entreprise, est en mesure d'évoluer pour encadrer et servir un sujet vaste et complexe qu'est la pérennité et le développement durable. Il conduit à gérer et à maîtriser les interfaces entre l'organisation de l'entreprise et les organisations des différentes parties prenantes.

Nous notons qu'il existe un grand nombre de méthodes différentes permettant de mener des actions d'amélioration continue. La gamme est très complète : des plus simples aux plus complexes, des plus économiques aux plus onéreuses, mobilisant plus ou moins de personnel et demandant des formations poussées dans certains cas. Celles-ci, sont adaptables à chaque type d'entreprise.

L'économie est de plus en plus libérale et l'environnement devient contraignant pour les entreprises, qui sont obligées de se soumettre aux conditions imposées par la mondialisation. Ce qui fait qu'avoir un système de management de la qualité et l'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001, permet aux entreprises de travailler selon un standard international, appliqué partout dans le monde.

Qu'en – est – il du cas des entreprises activant en Algérie ? C'est l'objet du chapitre qui suit.

Chapitre IV : Un état des lieux de la certification et de la normalisation en Algérie

Introduction

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, la normalisation et la certification deviennent pour les acteurs économiques, des outils de développement des échanges qui sont incontournables et stratégiques. Pour cela, notre pays a dû entreprendre une transformation totale de son dispositif pour être en harmonie avec la législation internationale, en particulier, après de multiples tentatives d'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et son association avec l'Union Européenne (UE), en adaptant la réglementation nationale au marché international, en mettant en place certains organismes tels que l'ALGERAC¹¹ et l'IANOR, et en préparant le terrain aux entreprises exportatrices pour qu'elles puissent travailler tout en respectant les normes, à travers des aides financières telles que l'aide à la certification, le prix de la qualité, le prix de l'innovation....etc.

Ainsi, les entreprises Algériennes sont obligées d'être en conformité avec les normes universelles, par la certification de leurs produits et la mise en place des systèmes de management, si celles-ci veulent assurer leur pérennité, leur accès aux marchés et éviter leur disqualification et leur disparition par manque de compétitivité. Cependant, en Algérie la normalisation et la certification sont à leurs débuts, elles ne sont pas une priorité, il n'y a pas une réglementation qui exige la conformité des entreprises aux normes et la certification des systèmes de management. C'est pourquoi, actuellement les normes ne sont pas suffisamment connues, ni assez généralisées et même pas couramment utilisées pour que l'entreprise cherche à certifier ou à mettre en place des systèmes de management.

Par ailleurs, le tissu industriel algérien, est composé, pour sa majorité, de petites entreprises importatrices. Certaines d'entre elles ignorent, d'autres négligent l'importance, les avantages ainsi que les enjeux économiques de la norme et de la certification de leurs systèmes de management, elles se contentent du marché local pour éviter la concurrence. Ainsi, il y a lieu de s'interroger sur les enjeux de la certification en Algérie et le rôle du programme d'aide à la certification.

4.1. La normalisation et la certification en Algérie

La normalisation est un moyen de promotion des exportations et un élément moteur de l'économie pour cela elle doit être au centre de toutes les pratiques commerciales de chaque pays. Par ailleurs, la certification des systèmes de management représente un avantage pour l'entreprise, pour le consommateur et pour le marché extérieur.

4.1.1. Le système de normalisation Algérien

La normalisation est un moyen utilisé pour aider les entreprises à profiter des opportunités sur le marché, et le système de normalisation Algérien a été créé pour aider ces entreprises à adhérer aux normes et aux valeurs internationales. Il a été mis en place en 1998, avec la création de l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation), placé sous tutelle du Ministère de l'industrie, de la petite et de la moyenne entreprise et de la promotion des investissements et dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut National de la Propriété Industrielle). L'IANOR représente l'Algérie auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

¹¹ Etablissement créé par le décret exécutif n°2005-466 du décembre 2005, il est placé sous tutelle du ministère de l'industrie, son rôle est l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité. L'OMC a posé comme préalable à l'adhésion de l'Algérie, la création d'ALGERAC, qui a obtenu sa reconnaissance au niveau international en 2017.

Les principales missions de l'IANOR sont de :

- Elaborer des référentiels normatifs dont, les acteurs socio-économiques, ont besoin pour leur développement stratégique et commercial.
- Aider ces acteurs à accéder et à appliquer les référentiels normatifs, à travers des formations et des supports faisant appel aux techniques les plus récentes.
- Proposer une offre de certification, car elle devient de plus en plus un argument commercial et de marketing vis-à-vis des consommateurs informés.

Le système national de normalisation est composé de plus de 10 543 normes relatives aux produits algériens et relevant de plusieurs domaines, tels que, la construction, la mécanique, la chimie, l'agroalimentaire, la santé, la sidérurgie, l'environnement.....etc. (annexe 2).

C'est dans ce contexte, qu'au 31/12/2020 l'IANOR a introduit, en matière, de normalisation, 660 nouvelles normes dont 438 nouveaux thèmes, 222 révisions et l'annulation de 27 normes, tandis que 750 autres sont en cours d'élaboration, les secteurs les plus concernés par ces normes sont respectivement le secteur des mines métallurgie et mécanique, chimie et pétrochimie et le secteur de l'agroalimentaire, alors qu'en matière, de certification, l'institut a comptabilisé 38 demandes d'accompagnement dont 4 nouvelles demandes adressées par les entreprises (FGCMPI, FERROVIAL, LTPS, SASCOC) en 2021, en terme d'accompagnement pour l'accréditation l'institut a accompagné sept organismes¹².

L'institut a procédé également à la réalisation de neuf diagnostics (ISO9001, ISO14001, ISO45001), un audit (audit interne ISO 9001) a octroyé la marque TEDJ (marque de conformité aux normes algériennes) à 9 produits pour 21 entreprises.

4.1.2. Le marché Algérien de certification

Selon ISO, la certification est une assurance écrite sous la forme d'un certificat donné par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques. Dans les pays développés la certification est largement généralisée et les multinationales possèdent la majorité des certifications, les statistiques de 2017 montrent que les pays d'Asie de l'Est et pays du Pacifique comptent le plus grand nombre d'entreprises certifiées (731723 certificats), suivi de l'Europe avec (559275 certificats). Le continent africain, est le dernier dans le classement avec 16016 certificats, ainsi le top des 10 pays les plus certifiés au monde sont les pays industrialisés selon les statistiques de 2019 (Annexe 3).

Cependant, dans les pays en voie de développement les entreprises n'accordent pas d'importance à la certification et ignorent que le respect des normes et la certification sont bénéfiques pour l'entreprise. Même si quelques initiatives commencent à émerger au sein des entreprises, elles sont souvent motivées soit par la pression réglementaire exercée par l'Etat soit par la recherche des parts de marché afin d'accéder aux marchés internationaux qui sont très exigeants sur le respect des normes sociales et environnementales.

En Algérie la situation n'est pas différente des autres pays en voie de développement, ce phénomène est récent dans notre pays, il a connu son apparition vers la fin des années quatre-vingt-dix avec un seul référentiel ISO 9001 et l'ENIEM était la première entreprise certifiée, depuis le marché algérien de la certification est passé du monoréférentiel ISO 9001 au multiréférentiel des

¹² A partir des données publiées dans le site de l'IANOR (2021). www.ianor.dz

systèmes de management intégrés (ISO 9001, ISO14001, ISO 45000 (OHSAS 18001), ISO 22000, ISO 50001, ...etc.).

Le nombre de certificats délivrés a connu une évolution depuis 1998 à ce jour en passant de deux certificats en 1998 à plus de 673 certificats en décembre 2019 (le tableau 4 ci-dessous).

Tableau 04 : Le nombre de certification en Algérie entre 2010 et 2019

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ISO14001	68	66	88	101	92	102	101	77	133	124
ISO9001	362	268	427	540	396	596	543	458	509	499
ISO22000	0	0	1	11	13	9	9	9	6	11
ISO50001	0	0	0	4	4	4	3	2	2	3
Total	430	334	516	656	505	710	656	547	650	637
Total	619	659	687	777	852	934	1022	1074	1141	1193
PME	072	309	386	816	053	569	621	503	863	339

Source : www.iso.org consulté en 2022 Le nombre de certification par continent de 1993 jusqu'au 2019.
Bulletins d'information statistique de la PME <https://www.mdipi.gov.dz>.

Le nombre total d'entreprises certifiées en 2019 est de 673 entreprises en Algérie, dont :

- 499 concernent ISO 9001 relatifs au système de management de qualité
- 124 concernent ISO 14001 relatifs au système de management environnemental
- 34 concernent ISO 45001 relatifs au système de management de la santé et de la sécurité au travail remplaçant le référentiel (OHSAS 18001) en 2018
- 11 concernent ISO 22000 relatifs au système de management des denrées alimentaires

Les autres certifications sont peu diffusées en Algérie, nous comptons trois certificats pour ISO 50001 relatifs au système de management de l'énergie et un pour ISO 39001 et ISO IEC 27001 relatifs au système de management de la sécurité routière et au système de management de la sécurité de l'information.

D'après le tableau (3) la part des entreprises certifiées ISO 9001 est plus importante que celle des autres normes, elle était en 2010 de 84,18%, en 2019 la part de cette norme passe à 78,33%, sachant que l'année 2015 compte environ 600 entreprises certifiées. Par contre, la part de l'ISO14001 qui est de 15,81% en 2010 est passée à 19,46% en 2019, cette norme évolue lentement, bien qu'en 2018 le nombre entreprise certifiée ISO14001 était plus important environ 133 entreprises.

D'après le ministère de l'industrie, ISO 9001 et ISO 14001 sont les référentiels les plus sollicités, mais les entreprises algériennes s'intéressent beaucoup plus à la norme ISO 9001 car le ministère récompense les entreprises qui se distinguent par leurs systèmes de management qualité, les statistiques de 2019 montrent que cette norme est quatre fois supérieure à ISO14001, notant qu'en 2004 il n'y avait que trois entreprises certifiées ISO14001 contre 126 pour ISO 9001.

Le tableau ci-dessous nous montre le classement de l'Algérie par rapport à nos voisins Maroc, Tunisie, et Egypte et résume les principales normes de système de management pour l'année 2019.

Tableau 05 : Le nombre de certifications délivrées en 2019 au monde et dans les pays du Maghreb

Référentiels	Algérie	Tunisie	Maroc	Egypte	Monde
ISO 9001	499	1105	1066	2271	883 512
ISO 14001	124	247	231	926	312 580
ISO 45001	34	81	45	310	38 654
ISO 22001	11	156	89	334	33 502
ISO 50001	3	8	5	50	18 227
Total	678	1672	1456	3958	1 286 475

Source : www.iso.org consulté en 2022

Selon le tableau (5) le nombre d'entreprises algériennes certifiées (ISO 9001, ISO14001, ISO 45001, ISO 22001 et ISO 50001) en 2019 est de 671 entreprises soit un taux de 0,0521% par rapport au nombre total de certifications dans le monde. Nous remarquons que, notre pays est classé le dernier derrière l'Egypte avec 3891 entreprises certifiées, soit un taux de 0,5%, la Tunisie 1596 entreprises certifiées soit un taux 0,124% et le Maroc avec 1436 entreprises certifiées avec un taux de 0,112%.

Selon les statistiques de 2019 le top dix des pays d'Afrique qui compte le plus grand nombre de certificats sont (l'Afrique du sud (5078), l'Egypte (3958), le Sri Lanka (2350), la Tunisie (1627), le Maroc (1456), l'Algérie (678), Kenya (671), Nigeria (594), la côte d'Ivoire (422) et le Zimbabwe (226).

Nous constatons que notre pays accuse un grand retard il est classé le dernier au niveau des pays du nord-africain, cela revient :

- Au retard dans le processus de libéralisation de l'économie
- Au problème de culture managériale qu'il faut inculquer
- A la mise en place tardive du système de normalisation dans notre pays (1998)
- A un tissu industriel composé essentiellement d'entreprises publiques
- A l'accord d'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange euroméditerranéen conclu en 2003 qui a boosté la création d'entreprises privées orientées vers le tout importé, ouvrant ainsi la voie à la constitution de plus de 50.000 sociétés de négoce qui importaient chaque année entre 35 et 40 milliards de dollars de marchandises et équipements divers.
- Au manque de communication qui est un vecteur de développement par excellence pour tous les secteurs (les entreprises ignorent l'existence de ces normes) ce qui a engendré un énorme retard à rejoindre la certification et dans leur mise en place dans les entreprises.
- Au manque d'importance donnée à la certification, en particulier, à la protection de l'environnement, ce qui explique le nombre réduit d'entreprises certifiées ISO 14001.

Dans ce qui suit nous allons nous intéresser de plus près aux deux normes ISO9001 et ISO14001, et les comparer avec nos voisins (Maroc, Tunisie et Egypte.), sachant qu'elles sont les plus sollicitées au monde (annexe 3). La certification ISO9001, atteste que l'organisation de l'entreprise prend en compte l'approche processus et l'orientation client, et la certification ISO14001 atteste que l'organisation de l'entreprise ainsi que la production répondent à une forme de management environnemental.

Tableau 06 : Le nombre d'entreprises certifiées ISO9001 et 14001 en Algérie et les pays voisins

Référentiel	ISO9001				ISO14001		
	1998	2000	2010	2019	2000	2010	2019
Egypte	385	468	2191	2271	78	495	926
Tunisie	70	196	577	1105	3	88	247
Maroc	71	86	41	1066	4	63	231
Algérie	2	9	362	499	0	86	124
Le monde	271846	407674	1076 525	883 521	22 847	239 880	312 580

Source : www.iso.org consulté en 2022

Le tableau 6 montre que, les deux premières certifications ISO 9001, ont été obtenues en 1998, cinq ans après la Tunisie (1993 avec un certificat) et quatre ans après le Maroc et l’Egypte (1994 respectivement 2 et 9 certificats).

Selon une étude réalisée en 2007 sur 20 entreprises algériennes certifiées ISO9001, « les trois principales raisons de l’engagement de l’entreprise dans la certification sont : mettre en place une meilleure organisation (82%), réduire les coûts de non-conformité (65%), répondre aux attentes des clients (65%). » [BRABEZ et al, 2008, P7]. Pourtant, notre pays est classé le dernier par rapport au pays du nord-africain, car le nombre de certificats délivrés représente la moitié de ce que possèdent le Maroc et la Tunisie et un cinquième de ce que possède l’Egypte.

La certification selon la norme ISO14001, « contribue au respect de la réglementation environnementale ainsi qu’aux attentes du personnel et du public en matière de prévention des risques écologiques. Cette norme s’adresse aux entreprises soucieuses de l’application d’une approche stratégique qui peut rentabiliser les investissements consentis dans la préservation de l’environnement » [BEN YADER. FARHOUD, 2009, P6 et 14].

Dès l’avènement de cette norme, de protection de l’environnement dans les années 2000, le nombre d’entreprises Algériennes certifiées ne cesse d’augmenter. En 2004, Algérie n’avait que trois certificats ISO14001, entre 2004 et 2006, le nombre est passé de 3 à une vingtaine d’entreprises, en majorité des cimenteries, en 2008 plusieurs entreprises publiques et privées se sont engagées dans la certification ISO 14001, bien qu’en 2004, les pays de l’Afrique du nord comptaient déjà plusieurs certificats, l’Egypte avait presque 300 certificats, la Tunisie avait 30 et le Maroc avait une vingtaine d’entreprises certifiées. Dans ces pays, la certification ISO14001 existait bien avant 2004, en 1999 l’Egypte comptait déjà 35 certificats et le Maroc et la Tunisie comptaient un certificat dans chaque pays.

Les statistiques de 2019, montrent que notre pays arrive toujours en dernière position (avec 124 certificats) dernière l’Egypte (avec 926 certificats), la Tunisie (avec 247 certificats) et le Maroc (avec 231 certificats) et la plupart de ces entreprises certifiées ISO 14001 continuent de nuire à l’environnement.

Selon une étude faite sur 17 entreprises grandes et moyennes certifiées ISO14001 « les freins les plus importants aux performances du SME sont : la mauvaise communication, l’engagement insuffisant de la direction et le manque d’adhésion du personnel au projet de certification » [BAHMED et HARIZ, 2011, P12].

Selon une autre étude faite par REME (Réseau d’Entreprises Maghrébine pour l’environnement) en 2012 sur 150 managers d’entreprises Algériennes Tunisiennes et

Marocaines dans tous les secteurs d'activité : 70% des entreprises Algériennes ne connaissent pas la norme ISO14001 contre 63% et 49% pour le Maroc et la Tunisie et 89% des entreprises algériennes n'ont pas de certification ISO14001 contre 89% et 64% pour le Maroc et Tunisie, pour le management environnemental 80% des entreprises Algériennes n'ont pas de management de l'environnement contre 72% et 16% pour la Tunisie et Maroc et 1/5 des entreprises Algériennes et Marocaines pensent qu'ISO14001 n'a pas d'importance. Au final, en comparant les deux normes, ISO9001 et ISO 14001, nous avons constaté que l'ISO 9001 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde, les statistiques au niveau mondial le confirment en 2017 il y a eu 1064028 entreprise certifiées ISO9001 contre 317941 certifiées ISO 14001, de même pour le continent africain qui compte 11210certificats ISO9001 contre 3083 certificats ISO14001, en ce qui concerne les secteurs les plus certifiés en Algérie, les statistiques de 2019, montrent que les secteurs les plus certifiés ISO 9001 sont les secteurs construction, hôtellerie et restauration avec respectivement 54 certificats et 44 certificats, pour la norme ISO14001 les secteurs les plus certifiés sont hôtellerie et restauration avec 21 certificats et le secteur de construction avec 19 certificats.

Malgré que, notre pays a classé le dernier parmi les pays du nord-africain, toutefois il a enregistré une augmentation rapide entre 2000 et 2010 du nombre d'entreprises certifiées cela revient à :

- La mise en place par l'Etat en 1999, d'un programme d'aide financières et d'accompagnement à la certification, destiné aux entreprises industrielles publiques et privées (ces aides financières représentent 80% du coût du contrat, elles sont accordées par le ministère de l'industrie à travers le fonds de compétitivité industrielle), pour exporter leurs produits sur le marché international.
- La pression réglementaire qu'exerce l'Etat sur les entreprises ainsi qu'à celle exercée par le marché international, car la certification est parmi les obstacles douaniers que rencontrent les entreprises exportatrices.
- Au lien positif entre la certification IOS9001 et la performance de l'entreprise, qui a ces effets positifs sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Nonobstant, les efforts de l'Etat à travers l'aide financière à la certification, et les textes exigeant la certification de conformité dans les appels d'offre et les cahiers de charges, notre pays accuse toujours un retard qui peut être expliqué par :

- L'instabilité politique des années 90 qui a impacté le développement socio-économique de notre pays.
- Manque de sensibilisation sur l'importance de la certification pour l'entreprise, l'économie et le consommateur.
- L'aspect volontaire à la certification de la norme empêche les entreprises à aller vers la normalisation.
- La taille du marché qui est de 60000 entreprises.
- Le processus de certification qui est trop long et très coûteux et qui nécessite le renouvellement chaque 3 ans.

4.2. La promotion de la normalisation et de la qualité dans le contexte algérien

Dans cette partie, nous aborderons les différentes actions entreprises par notre pays visant essentiellement à soutenir la pratique qualité au sein de nos entreprises.

4.2.1. Le programme national de mise à niveau des entreprises Algériennes

La mise à niveau est une démarche par laquelle l'entreprise doit devenir un véritable sujet économique libre de ses décisions. Elle doit aussi être aidée à assumer son nouveau rôle fait d'ouverture économique, de compétition et de compétitivité. C'est l'Etat qui doit accompagner l'entreprise à réussir sa transformation et à devenir apte à fabriquer de la croissance.

La mise à niveau des entreprises est un programme national qui nécessite une organisation stricte et une responsabilisation claire des intervenants. Elle consiste en la mise en place d'une démarche d'accompagnement du secteur productif en prévision de l'application d'un vaste programme de privatisation.

Dans cette même logique, des journées d'études organisées par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration visent à :

- Sensibiliser tous les acteurs institutionnels, économiques, financiers et sociaux à la définition d'une nouvelle approche d'accompagnement de l'entreprise pour élever ses performances aux niveaux exigés par la concurrence
- Engager la réflexion sur les axes pertinents qui devraient encadrer la conception et l'élaboration d'un programme de mise à niveau de l'économie nationale en général et de l'industrie en particulier.

Les priorités fixées dans le cadre de ce programme sont de deux ordres :

- Au niveau environnemental : des actions visant à la normalisation de la qualité, la réhabilitation des zones industrielles, la formation spécialisée et la mise en place d'un système d'information national.
- Au niveau de l'entreprise : les entreprises entrant dans le cadre de ce programme seront soutenues dans leurs démarches et leurs efforts de modernisation et d'investissement dans le domaine de la qualité.

Dans cette même logique, il s'agit pour les entreprises de revoir toute leur organisation interne en la modernisant et la simplifiant. Il faut aussi impérativement recycler leur encadrement humain et augmenter leurs capacités managériales en les dotant d'équipement et de technologie de production de génération récente pour l'amélioration de la productivité.

L'Algérie a depuis les années 2000, entrepris un programme national de normalisation lancé par le ministère chargé de la normalisation son but est :

- D'asseoir un système national de normalisation
- D'accroître les exportations hors hydrocarbures
- D'accroître la production nationale
- D'améliorer la compétitivité des entreprises nationales
- De soutenir financièrement à travers le Fonds de Promotion de Compétitivité Industrielle (FPCI), les entreprises désireuses de se doter d'un système de management

En octroyant des aides financières aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leurs systèmes selon les standards internationaux. Ce programme est inscrit au niveau du FPCI, il est destiné aux entreprises et organismes intéressés par l'obtention d'une certification. Notant que, les programmes inscrits au niveau FPCI, visent à renforcer la compétitivité des entreprises nationales dans un contexte de libéralisation du commerce extérieur, de démantèlement tarifaire et de concurrence accrue.

Ces aides financières sont octroyées après achèvement de l'opération de certification et l'obtention du certificat. Elles sont fixées à 80% du coût en dinars, dans la limite de 1600.000,00 DA/système, du contrat d'accompagnement des entreprises et des organismes d'accréditations, pour le volet certification et accréditation l'Etat contribue à raison de 80% du coût du contrat (dans la limite de 800.000,00 Da/système pour le volet certification et de 1.200.000,00 Da /système pour le volet accréditation). Une convention entre le Ministère chargé de la normalisation et l'entreprise (l'organisme bénéficiaire de l'aide), fixe les droits et obligations des parties, au titre de l'aide financière accordée pour l'accompagnement à la certification ou d'accréditation.

Entre 2002 et 2015 le ministère chargé de la normalisation a enregistré 13 opérations d'aide à la certification, le nombre d'entreprises qui ont bénéficié de cette aide est de 722 entreprises certifiées ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et le système de management intégré.

Les statistiques de 2019 sont arrêtées au mois de juillet le nombre d'entreprises certifiées est de 28 entreprises le montant de l'aide accordé à ces entreprises est de 17.600.000,00DA, cependant le montant de l'aide accordé aux 6 organismes d'accréditation est de 65.600.000,00DA.

4.2.2. La création de l'institut Algérien de Normalisation

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été créé par le décret exécutif n°98-68 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INAPI).

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 :

- ❖ 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 créés 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)

L'IANOR fait partie, depuis le 17 Septembre 2004, du comité Technique TC176 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.

L'IANOR a développé pour ses différents clients, dont essentiellement les entreprises, une gamme de prestations qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation. Il s'agit de ce fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise Algérienne.

4.2.3. L'institution du prix Algérien de la Qualité (PAQ)

Le prix Algérien de la qualité (PAQ) a été institué par le décret exécutif n°2002-05 du 06 Janvier 2002. Il est destiné à recomposer, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit Algérien.

Ce prix est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars, d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique pris en charge dans le cadre du budget de l'Etat au titre des crédits alloués au Ministère chargé de la normalisation. Dans ce cadre, le prix Algérien de la Qualité est décerné par jury dont la composition est fixée annuellement par arrêté du ministère chargé de la normalisation et qui comprend :

- Des représentants d'institutions qualifiées dans la normalisation et la qualité
- Des personnes compétentes dans l'expertise qualité et dans le management
- Des personnes représentant le milieu universitaire et la recherche scientifique
- Des personnalités de divers horizons : journalistes spécialisés, mouvements associatifs et autres

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels définis dans la plupart des grand prix internationaux de la qualité.

La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1.000 points répartis comme suit :

- L'engagement de la direction (120 points)
- La stratégie et les objectifs (80 points)
- L'écoute client (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)

La première entreprise lauréate de ce prix est le Groupe SAIDAL certifié conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000, en date du 21 Décembre 2003 à Alger, après une évaluation de candidatures de 23 entreprises. La seconde édition de ce prix a été attribuée à la Société des Ciments d'Ain Touta (SCIMAT), après une évaluation de 17 entreprises participantes.

Depuis son lancement en 2003, le prix algérien de la qualité a été décerné aux entreprises lauréates suivantes¹³ :

- ▣ **2003** : Groupe SAIDAL
- ▣ **2004** : la Cimenterie de Ain Touta « SCIMAT »
- ▣ **2005** : l'Entreprise BCR
- ▣ **2006** : l'Entreprise Nationale des Sels « ENASEL »
- ▣ **2007** : Algérienne de Réalisation d'Equipements et d'Infrastructures Métalliques « ALRIM »
- ▣ **2008** : Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques « TRANSMEX »
- ▣ **2009** : Entreprise Portuaire de Bejaia
- ▣ **2010** : Entreprise Nationale des Peintures de Lakhdaria « ENAP »
- ▣ **2011** : Groupe BENHAMADI « ANTAR TRADE »
- ▣ **2012** : Société Nouvelle de la Céramique Sanitaire de Ghazaouet
- ▣ **2013** : Société Nationale des Industries Electroménagères « ENIEM » de Tizi Ouzou
- ▣ **2014** : Sarl KNAUF Plâtres
- ▣ **2015** : Laboratoires VENUS - SAPECO et Entreprise INFRAIL
- ▣ **2016** : le prix n'a pas été attribué
- ▣ **2017** : le prix n'a pas été attribué
- ▣ **2018** : Cimenterie de Ain El Kébira « Sétif »

4.2.4. Le dispositif législatif et réglementaire de l'Etat Algérien

La mise en place d'un cadre législatif et réglementaire dans le domaine de la qualité représente sur le plan juridique un acquis majeur en matière de préservation des intérêts moraux et matériels du consommateur Algérien.

a. La loi protectrice du consommateur

L'un des principes fondamentaux de la loi N°89-02 du 07 Février 1989 est la défense du consommateur. C'est la première fois depuis l'indépendance que l'Algérie promulgue un texte législatif consacré aux droits du consommateur soit :

- Droit à l'information qui est assuré grâce à la mise en place d'un système d'étiquetage suffisant qui garantit une utilisation adéquate du produit
- Droit de s'ériger en association de consommateur ayant tout pouvoir de passer en justice tout agent économique ne respectant pas la qualité des produits et des services

¹³ www.mdipi.gov.dz

b. La loi sur la normalisation

La promulgation de la loi n°89-23 du 19 Décembre 1989 relative à la normalisation a contribué à combler, en partie, le vide juridique qui caractérisait auparavant le domaine de la qualité et de la sécurité du produit. A travers cette loi, on peut distinguer deux catégories de normes, en l'occurrence :

- Les normes Algériennes qui sont élaborées et publiées sur la base d'un plan annuel et d'un autre pluriannuel de développement. Ces normes font l'objet d'une révision obligatoire tous les cinq ans
- Les normes d'entreprises qui portent sur tous les sujets qui ne font pas encore l'objet de normes nationales ou qui, ayant fait l'objet d'une ou de plusieurs de ces normes, doivent être précisées avec plus de détails

Exemple : le secteur de l'habitat présente deux types de certification :

- Le premier type consiste en une certification de conformité aux normes dénommées « certifications produits ». Elle est représentée à travers le label de conformité aux normes Algériennes appelé TEDJ
- Le second type de certification est une procédure technique qui prouve et affirme que les spécifications du produit répondent aux exigences fixées au préalable. Cette certification est connue sous le nom « d'aptitude à l'emploi »

Les opérateurs Algériens sont, de ce fait, dans l'obligation de mettre sur l'étiquetage de leurs produits le label de qualité TEDJ. Cette formule signifie que l'IANOR a accordé la certification à leurs conformément à la norme Algérienne.

Selon le Directeur Général de l'IANOR « Une telle mesure vise, avant tout, à protéger le consommateur et l'environnement. ».

A partir des années 90, il y a eu la mise en place du dispositif régissant la politique nationale en matière de management de la qualité à travers l'instauration d'un système obligatoire d'autocontrôle au niveau des opérateurs économiques.

Ce contexte réglementaire a contribué à la sensibilisation des chefs d'entreprises sur l'importance majeur de la fonction « qualité », et à leur engagement dans une nouvelle perception de la notion de Qualité comme facteur déterminant de réussite et de pérennité pour l'organisme.

Le second impact induit par ce dispositif consiste en une plus grande protection du consommateur local grâce au renforcement de ses droits, et ce, dans un nouvel environnement caractérisé par la fin du monopole étatique et par une plus grande liberté d'action pour les entreprises.

La prise en compte par le top management des entreprises de la place réelle de la fonction qualité est synonyme d'une application plus efficace des textes réglementaires et législatifs permettant, dans un premier lieu, le respect par l'organisme du niveau de qualité exigée dite « réglementaire », et dans un second lieu, la conception et la réalisation d'une qualité dite « active » issue des recherches de l'entreprise par le biais de l'introduction des nouvelles technologies et des principes de management de la qualité.

L'accèsion de l'Algérie à l'OMC ainsi que la signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne obligent l'entreprise Algérienne, aussi bien publique que privée, à être plus adaptée aux contraintes du marché mondiale. Cette adaptation pourrait être facilitée s'il y avait un respect

rigoureux de l'ensemble du dispositif juridique qui, à travers ses principaux textes régissant le domaine de la qualité, introduirait une nouvelle approche de la qualité au niveau de tous les opérateurs économiques nationaux.

Conclusion

Le commerce international est régi par des normes, et les exportations passent par la pratique et le respect de ces normes. La conformité des produits aux normes et leur certification, permettent de : répondre aux appels d'offre nationaux et internationaux, mettre les clients en confiance, promouvoir les exportations et de gagner des parts de marché à l'étranger. Actuellement, la certification n'est pas seulement utile mais obligatoire, elle est devenue incontournable pour exporter, et elle représente un atout face à la concurrence.

Dans notre pays, malgré le programme d'aide à la certification et à l'accréditation, la plupart des entreprises ignorent l'existence et les avantages de la normalisation et de la certification, d'ailleurs ce qui a tardé notre adhésion à l'OMC. Par ailleurs, le programme d'aide à la certification n'a pas joué le rôle escompté, cela revient à plusieurs raisons nous pouvons citer le manque de communication et de la sensibilisation de la part de l'Etat, les accords d'association qui ont fait naître de petites entreprises importatrices, l'aspect volontaire de la certification et de l'accréditation, la lourdeur des démarches procédurales de mise en place de la norme qui sont très coûteuses et qui nécessitent le renouvellement chaque trois ans et le retard accusé dans le processus de libéralisation de l'économie.

Aujourd'hui, nous avons pris connaissance du retard en matière de normalisation, de certification et d'accréditation, à cause de la crise sanitaire mondiale, qui a entraîné la fermeture des pays sur eux-mêmes. Avec cette crise, les pays sont devenus plus exigeants sur la qualité et l'origine des produits ce qui risque de compliquer davantage, les chances d'adhésion de notre pays à l'OMC.

Ainsi, les entreprises algériennes, doivent impérativement se doter de la certification ISO, pour pouvoir exporter leurs produits, répondre aux appels d'offre et d'appliquer au sein de l'entreprise, des pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale, qui facilite l'accès à de nouveaux marchés. Elles doivent, aussi, faire des efforts pour qu'elles soient plus présentes sur le marché international et cela en investissant dans la mise en place d'un système de management environnemental en particulier, les entreprises certifiées l'ISO 9001, dans l'innovation en développant des produits verts et dans les énergies renouvelables pour renforcer l'image de l'entreprise, réduire la pollution et gagner des parts de marché.

L'Etat Algérien doit aussi faire beaucoup d'efforts pour aider les entreprises à être compétitives en promouvant les exportations mais également en assurant la sécurité des citoyens que ce soit sur le plan normalisation et accréditation ou sur le plan certification pour cela les pouvoirs publics doivent :

- Communiquer, sensibiliser et faire un travail de proximité, en mettant en œuvre les moyens financiers et administratifs d'accompagnement, et en organisant des rencontres d'information et de formation animées par des experts, sur l'importance de la normalisation, de la certification et de la mise en place d'un système de management.
- Créer un réseau national d'organismes d'évaluation de la conformité accrédité et mettre en place un système d'alerte (veille).

- Asseoir une stratégie nationale par une décision politique, qui permet d'intégrer le maximum d'entreprises, qui activent à se mettre en conformité avec les standards internationaux, en mettant en place des moyens financiers et techniques.
- Accorder des aides financières et des prêts à faible taux d'intérêt aux entreprises qui veulent être certifiées et augmenter le montant de la taxe écologique pour celles qui n'ont pas de certification.
- Mettre en place une réglementation exigeant l'accréditation et la normalisation, pour contrôler les exportations et les importations ainsi que d'importer ce qui est conforme et testé dans un organisme reconnu.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie, nous avons constaté que l'évolution du concept qualité a donné naissance au système de management de la qualité en passant par la création du premier laboratoire d'essai en 1901 à la création de l'ISO (fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation) enfin, la publication de la première série des normes ISO 9000.

Le management de la qualité et la certification des entreprises aux normes ISO connaissent une croissance exponentielle partout dans le monde. La dernière étude annuelle de l'ISO sur les certifications révèle une prédominance mondiale accrue des normes de systèmes de management, et d'ISO 9001 en particulier. Les discours sur la qualité insistent beaucoup sur la satisfaction des besoins explicites et latents des clients, et montrent à la fois que la maîtrise de la qualité peut permettre une meilleure organisation interne mais aussi de réaliser des économies substantielles des coûts. La satisfaction des clients conjuguée à de faibles coûts devraient conduire à des parts de marché importantes et à une compétitivité sur le marché.

Les normes ISO 9000 recommandent de mettre sur supports les pratiques et savoir-faire de l'organisation et affectent à cet effet les connaissances organisationnelles. Voir la qualité dans une optique de gestion des connaissances permet de concevoir des systèmes qualité non seulement pour la certification mais aussi et surtout pour développer une force créatrice et innovatrice interne permettant de faire face durablement à la concurrence sur le marché.

On a pu constater que la normalisation est devenue un élément incontournable du marché mondial, où la conformité des produits et services aux exigences de conception et le respect des normes de la santé, de gestion de la sécurité alimentaire et environnemental ont un impact direct sur les responsabilités d'exportation, et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se faire certifier pour accroître leur avantage concurrentiel.

**Deuxième partie : La certification ISO 9001 : 2000 dans
les entreprises agroalimentaires algériennes, cas de
l'entreprise de production des Pâtes, Farine,
Semoules, Couscous d'EXTRA BENHAMADI**

Introduction de la deuxième partie

Vu l'importance de la qualité, donc de la normalisation et de la certification, et qui constituent une exigence du marché au niveau mondial, le gouvernement a mis en place un programme intitulé : Programme pour le Développement d'un Système National de Normalisation qui permettra à terme l'intégration complète du management de la gestion de la qualité dans les entreprises algériennes.

Après la revue de littérature développée dans la première partie sur les notions de SMQ et la certification nous allons présenter les résultats de l'étude empirique.

L'objectif de cette partie est, d'étudier à travers l'enquête réalisée auprès d'une seule entreprise du secteur agroalimentaire le système management qualité, les apports et les enjeux de la certification ISO 9001 :2000 (état des lieux).

Les questions émanant sont en outre :

Quelles sont les motivations qui ont incités les entreprises à se faire certifier à la norme ISO 9001 :2000 ?

Quelles sont les perceptions des directeurs qualité des organisations certifiées ou non par rapport à ISO : en termes de logique organisationnelle et commerciale ? Quels sont les critiques, limites et contraintes rencontrés ?

Quels conseils et améliorations suggérés aux entreprises ayant objectifs pour se certifier ?

La thématique centrale de l'étude porte sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001 :2000 telles qu'elle est perçue par les managers des entreprises du secteur agroalimentaire certifiées.

Le questionnaire utilisé ainsi que toutes les réponses de l'interlocuteur sont dans l'annexe 04.

Chapitre V : Informations sur le Système Management de la Qualité

Introduction

Dans ce chapitre et avant de passer à l'étude de la certification ISO 9001 :2000, on doit d'abord voir l'ensemble des caractéristiques identifiant l'entreprise agroalimentaire algérienne **EXTRA BENHAMADI**, ensuite nous allons étudier les informations concernant le système management qualité de cette entreprise à savoir les motivations, la durée et le coût de SMQ, ainsi que l'évaluation et l'utilité de ce système de management qualité. Il s'agit d'une statistique descriptive.

5.1. Caractéristiques de l'entreprise agroalimentaire algérienne enquêtée

5.1.1. Le poste occupé par l'interlocuteur :

L'interlocuteur occupe le poste de responsable de production, donc il est connaisseur de l'entreprise et du domaine puisqu'il a un lien direct avec le manager de l'entreprise.

5.1.2. Date création de l'entreprise :

L'entreprise enquêtée a été créée dans l'année 2000, ce qui va faciliter à cette entreprise l'implantation de la norme ISO 9001 : 2000 comme une entreprise ancienne mais surtout la norme ISO 22 000 qui définit les exigences du système de gestion de la sécurité alimentaire pour l'ensemble des acteurs de l'industrie alimentaire.

5.1.3. Le statut juridique de l'entreprise :

L'entreprise est une SARL (Société A Responsabilité Limitée) et elle n'est pas une EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée)¹⁴.

5.1.4. Secteur de l'entreprise :

Il s'agit d'une entreprise privée. Une entreprise est dite privée lorsque sa propriété est privée. Elles appartiennent à un seul ou à petit nombre de propriétaires. Contrairement à l'entreprise publique, appelée également l'entreprise d'état, est une organisation sur laquelle l'État peut exercer son influence en raison de la propriété et de la participation financière qui la régissent.

5.1.5. Structure du capital :

Le capital social de l'entreprise interviewée est monovariable. Elle a pour source de financement la part du privé algérien à 100 %. Donc selon les réponses de l'interlocuteur (tableau 07), l'entreprise est entièrement autofinancée.

Tableau 07 : Structure du capital

Structure du capital	La part du privé algérien	La part de l'Etat	Part étrangère	Organismes financiers	Autres
L'entreprise	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

¹⁴ L'EURL, est tout simplement une SARL unipersonnelle, c'est-à-dire une SARL avec un seul associé. La différence principale avec la SARL est donc qu'elle ne dispose que d'un seul associé alors même que la SARL comporte au minimum deux associés.

5.1.6. Activité de l'entreprise :

L'entreprise enquêtée à une activité principale dans le domaine de l'agroalimentaire à savoir des pâtes alimentaires (longues et courtes), couscous, farine, semoules ainsi qu'elle a mis au point sa gamme Intégrale constituée de couscous et pâtes au blé complet naturellement riches en fibres qui s'intègrent parfaitement à l'alimentation quotidienne tout en assurant goût et équilibre (Annexe 05). L'entreprise ne dispose pas d'une activité secondaire¹⁵.

Extra Benhamadi dispose d'une unité de production la première en Algérie entièrement automatisée, avec une haute technologie et a en même temps su adopter des processus de production qui préservent au mieux la qualité des produits¹⁶.

5.1.7. Effectif total de l'entreprise :

La taille de l'entreprise est mesurée par le nombre d'employés (Tableau 08). Selon l'interlocuteur, l'effectif total de l'entreprise est 320 travailleurs. Donc il s'agit d'une grande entreprise enquêtée avec ≥ 250 employés.

Tableau 08 : La taille de l'entreprise

Catégorie	Effectif total de l'entreprise
Micro-entreprise	< 10
Petite entreprise	< 50
Moyenne entreprise	< 250
Grande entreprise	≥ 250

Source : www.economie-emploi.brussels/taille-entreprise.com (consulté 2022).

5.1.8. Le chiffre d'affaires :

Pour l'année 2020-2021, le chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée est 2 milliards de dinar algérien.

5.2. Les principales informations concernant le système management qualité

La qualité est la devise d'**EXTRA BENHAMADI**, profondément enracinée dans la culture de l'entreprise. Elle commence par le premier maillon de la chaîne, le choix du meilleur blé. Choisir les meilleures qualités de blé est essentiel pour vous offrir un produit de qualité. Une politique qualité très stricte à chaque niveau de production selon les normes et les spécifications internationales¹⁷.

L'entreprise **EXTRA BENHAMADI** est en cours de certification (certification 9001 version 2000). Le processus a été retardé depuis l'année 2019 jusqu'à à nos jours à cause de l'épidémie Covid-19. Alors comme toujours et pour l'instant le contrôle de la qualité au sein de l'entreprise se fait avec une équipe des techniciens de laboratoire spécialisés dans le domaine de l'agro-alimentaire.

¹⁵ L'activité principale d'une entreprise est l'activité qui engendre le chiffre d'affaires le plus important. Les activités secondaires sont les autres activités exercées par l'entreprise (par choix stratégique) mais qui génère moins de CA (chiffre d'affaires).

¹⁶ www.extra.dz/fr/, 2022

¹⁷ www.extra.dz/fr/, 2022

Par rapport à leur date de création (2000), pour une grande entreprise dans un secteur très compétitif, elle est en retard concernant la certification. Pour les managers, les obstacles qui ont confronté du commencement de processus de certification réside dans :

- La capacité de comprendre et de s'adapter aux travailleurs à cette nouvelle démarche.
- La nature et la distribution répétitive des tâches qui ont principalement un impact négatif sur l'offre d'opportunités d'apprentissage ; tellement les employés ont aptes à faire les mêmes tâches tous le long de leurs expériences de travail, ils difficiles pour eux de s'adapter à des nouvelles tâches dans temps court.

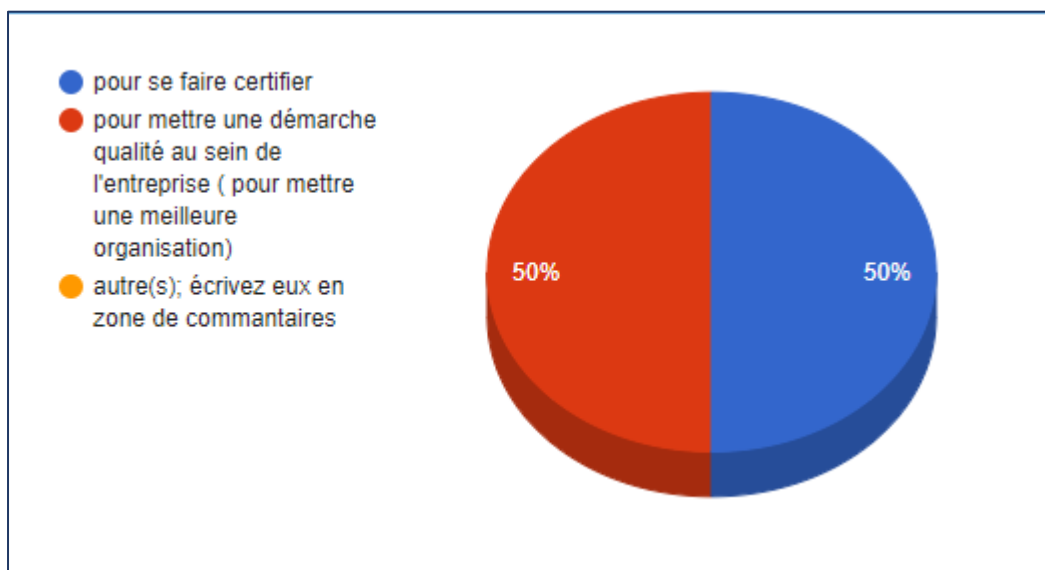
Pour l'interlocuteur, les apports ajoutés par la certification ISO 9001 : 2000 pour les entreprises certifiées sont :

- L'entreprise travaille de manière sûre et efficace.
- Définir des objectifs concrets
- Améliorer la qualité du produit.
- Réduire les coûts, grâce à des systèmes et processus mieux conçus et limiter les risques.
- Avoir des nouveaux marchés.
- Renforcement de la satisfaction clients
- Avoir des nouveaux clients
- Réduire l'impact sur l'environnement.

5.2.1. L'objectif initial de l'entreprise

Avant d'aborder les facteurs déterminants qui ont poussés l'entreprise étudiée à adopter certification ISO 9001 : 2000, nous avons voulu savoir si l'objectif premier était de se faire certifier ou celui de mettre en place une démarche qualité dans l'entreprise.

Figure 05 : Diagramme circulaire en mode camembert représente l'objectif initial de l'entreprise



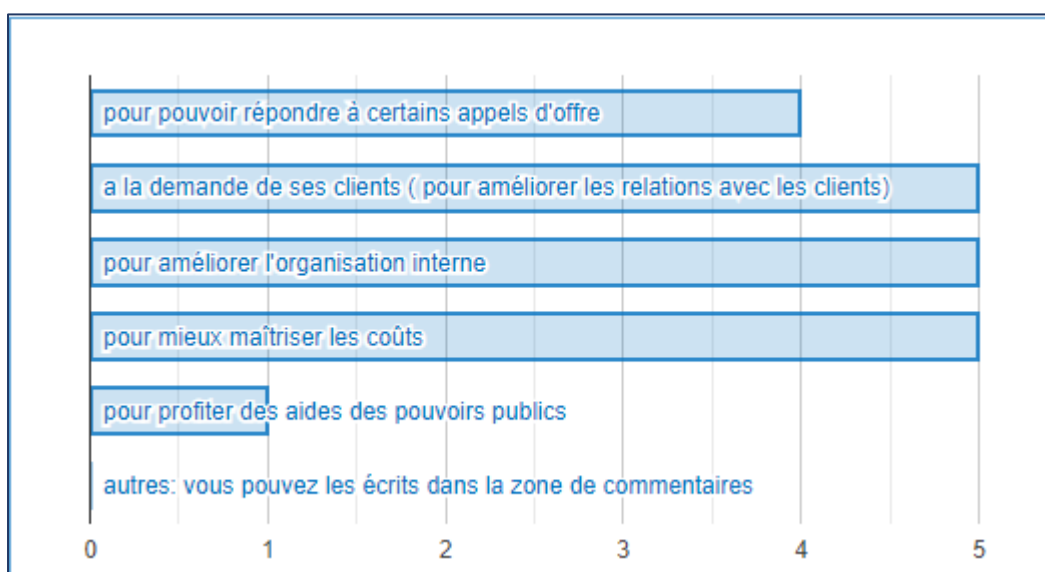
Source : établi par nous à l'aide de l'ASKABOX à partir les données de l'enquête

Selon la figure 05, l'objectif visé par la mise en place de la certification ISO 9001 :2000 est à 50% pour se faire certifier et à 50% la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise pour mettre en place une meilleure organisation à travers la formalisation des procédures, la chasse aux dysfonctionnements et la réduction des coûts de non qualité.

5.2.2. Motivations

La figure qui suit nous montre les différentes motivations et raisons qui ont incités l'entreprise à mettre en place le système de management de la qualité.

Figure 06 : Les motivations et raisons qui ont incités l'entreprise à mettre en place le système de management de la qualité (sur une échelle de 0 à 5)



Source : établi par nous à l'aide de l'ASKABOX à partir les données de l'enquête

Pour savoir quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à mettre en place un SMQ à travers le référentiel ISO 9001, il été demander à l'entreprise interrogée de choisir parmi les 5 raisons susceptibles d'avoir motivé leur décision de solliciter l'installation de SMQ, sur une échelle de 0 (degré minimum) à 5 (degré maximale).

La figure résume que les principales raisons qui ont poussé l'entreprise à mettre en place le SMQ sont ni pour répondre aux appels d'offre et les aides des pouvoirs publics mais ce sont la maîtrise des coûts, la demande des clients et l'amélioration de l'organisation interne qui ont l'incité.

5.2.3. Accompagnement de l'entreprise pour la mise en place de SMQ

Selon l'interlocuteur, l'entreprise a fait recours à un accompagnateur pour mettre en place le SMQ. Le consultant accompagnateur est une personne qui peut aider l'entreprise à mettre en place le SMQ pour la première fois. Il va apporter à l'entreprise son expérience et son savoir-faire. De plus, s'il connaît bien métier de l'entreprise, le projet va gagner en temps. Le consultant accompagnateur doit être un homme d'expérience, capable de s'impliquer rapidement dans la problématique de l'entreprise pour en comprendre le fonctionnement.

Les consultants, par ailleurs diplômés auditeur qualité certifiés, seront riches en expériences d'audits de terrain et de ce fait, ils seront mieux à déceler les écarts par rapport à la norme internationale et les dysfonctionnements d'une organisation.

5.2.4. Type de l'accompagnateur

Les entreprises qui ont décidé d'engager un consultant, les deux parties se mettent d'accord sur le travail à réaliser et un planning réaliste est établi. Il également possible de demander au consultant d'effectuer une étude ou une évaluation préliminaire.

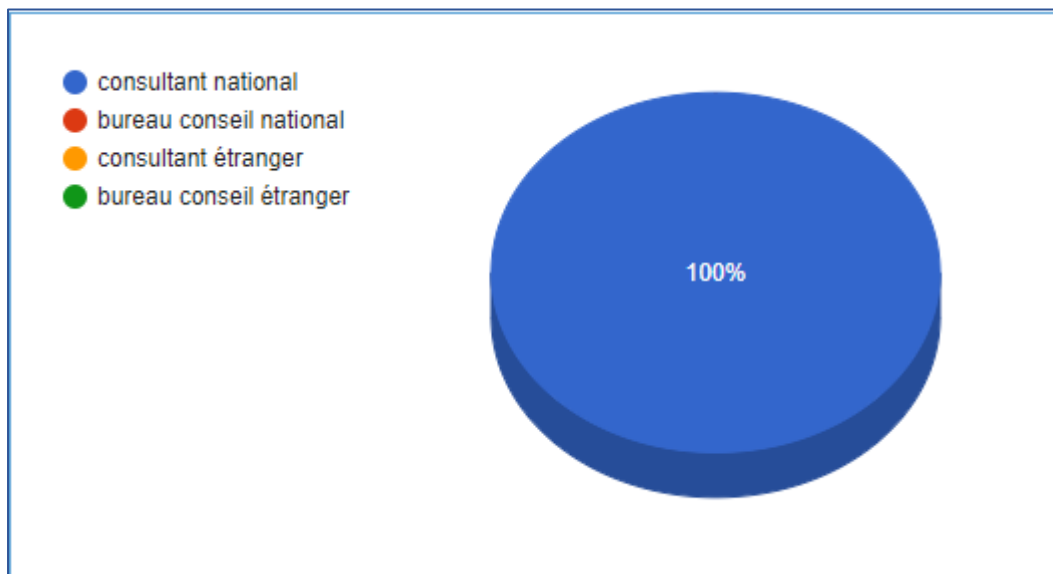
Lorsqu'un consultant a été sélectionné, il faut déterminer ce que sera sa tâche. Il convient de ne pas considérer le recours à un consultant comme le report sur une autre personne de la responsabilité de la mise en place du système qualité.

Le choix du consultant doit être pertinent, car il a un rôle clé dans le déroulement de la démarche et le conseil pour la certification, à travers son avis, le consultant donne des éléments, suggère des orientations, et recommande les dispositions qui lui paraissent pertinentes. Il a un pouvoir d'influence.

Donc, les consultants jouent un rôle très important dans la certification ISO puisqu'ils sont mandatés par l'entreprise afin d'assurer la réussite du processus de certification.

On remarque que l'entreprise a opté pour le consultant national (**Figure 07**). La simple raison, c'est les frais d'accompagnement.

Figure 07 : Types d'accompagnateur



Source : établi par nous à l'aide de l'ASKABOX à partir des données de l'enquête

D'après l'interlocuteur de l'entreprise, le choix du type de consultant a été fait selon plusieurs critères :

- La qualification de l'accompagnateur et les frais d'accompagnement
- L'expérience dans l'accompagnement des entreprises pour la certification
- La reconnaissance de la compétence de l'accompagnateur

Malheureusement, il y a eu plusieurs problèmes qui ont été rencontrés avec l'accompagnateur ; démarche théorique et faible présence sur terrain, faible connaissance de la réalité de l'entreprise et leur domaine d'activité, le délai d'accompagnement très lent.

Les RMQ recommandent certaines actions à mener au moment d'engager un consultant :

- ✓ S'entretenir avec plusieurs consultants
- ✓ Choisir le consultant avec soin, vérifier son expérience et ses références
- ✓ S'assurer que le consultant a bien compris quel était le domaine d'activité de l'entreprise et ses objectifs
- ✓ S'intéresser personnellement à ce qui est fait
- ✓ Affecter les moyens nécessaires pour la durée qui a été convenue
- ✓ Expliquer les attentes des clients et pourquoi, l'entreprise cherche à mettre en œuvre un système qualité

Pour que le recours à un consultant soit efficace, il faut qu'une bonne communication s'effectue entre l'entreprise et le consultant. Le consultant doit travailler avec les différentes personnes de l'entreprise, afin de s'assurer que les procédures requises sont en place pour se conformer aux exigences de la norme ISO 9001 retenue.

5.2.5. La durée de la construction du SMQ

Tableau 09 : Durée de la construction du système qualité

L'entreprise	Durée de la mise en place du SMQ (Mois)	Durée totale y compris la certification (Mois)
	30	30

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

L'élaboration des procédures constitue une longue démarche et il est important d'y accorder le temps nécessaire afin de conceptualiser des procédures qui seront facilement applicables par les employés.

Le délai requis pour l'implantation du SMQ dépend de plusieurs facteurs comme la taille de la firme, la complexité des processus de fabrication, le niveau actuel de la qualité et le degré d'engagement du comité de supervision dans le processus d'implantation de la norme.

La durée dépend de la vitesse d'adaptation du personnel mais aussi et surtout de la compétence des responsables qualité et des consultants engagés.

Normalement, la durée de la construction du SMQ est très longue par rapport aux normes et cela est dû aux anomalies internes et les dysfonctionnements que rencontrent les entreprises, mais on remarque que l'interlocuteur a répondu que la durée est la même (30 mois) et cela a cause que l'entreprise est en cours de certification et elle ne peut pas fixer la durée totale car elle n'a pas encore fini l'implantation du SMQ (elle a mis juste une estimation de la durée totale entre la mise en place du SMQ et l'obtention de la certification ISO 9001 :2000) .

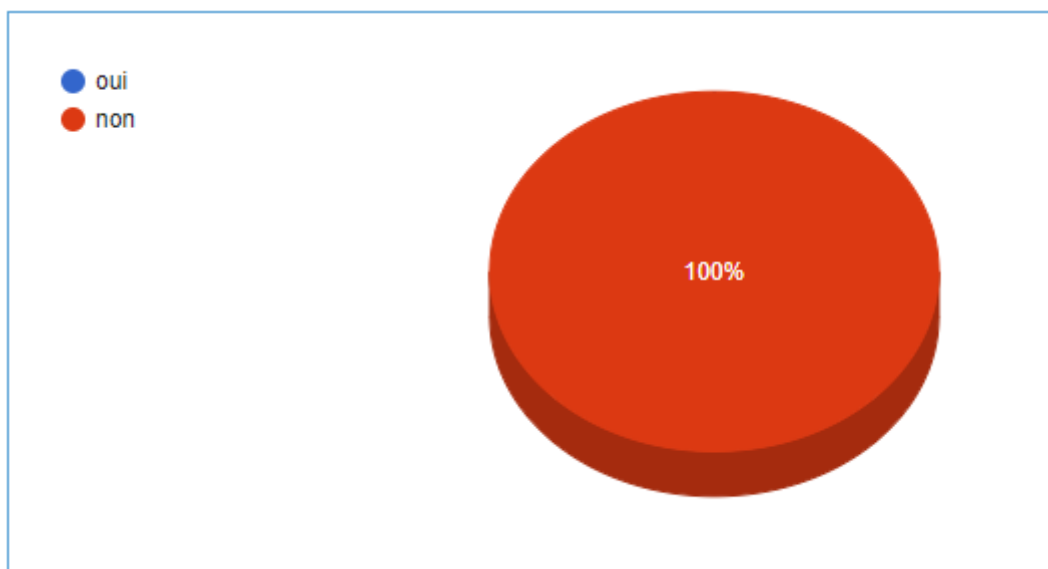
5.2.6. Le coût de construction du SMQ

Démarche de changements et de progrès, la qualité a un coût auquel nul ne peut se soustraire, au risque d'échouer dans la mise en œuvre et le suivi du projet. Ce coût dépendra du niveau d'organisation initial, des effectifs, des objectifs, de l'engagement de la direction et du personnel d'encadrement (compétences en management du personnel) et surtout de la conviction de l'équipe dirigeante de la réelle utilité de la démarche.

On constate que l'entreprise étudiée n'a pas encore fixé totalement, avoir n'a même pas estimé le coût pour mettre en place le SMQ. Ce coût serait fixé à partir des formations externes pour avoir des personnels qualifiés, le temps passé en réunions des RMQ de l'entreprise, les journées de conseil et d'accompagnement, les coûts liés à l'identification et l'élimination des principaux dysfonctionnements constatés.

5.2.7. Le programme mis par l'état pour le développement du système national de normalisation

Figure 08 : L'aide du programme mis par l'état pour le développement du système national de normalisation



Source : établi par nous à l'aide de l'ASKABOX à partir des données de l'enquête

D'après l'interlocuteur, l'entreprise n'a pas bénéficié du programme pour le développement du système national de normalisation, elle est totalement autofinancée à 100 % ; la démarche qualité et les procédures de la mise en place du SMQ sont financés par les propres moyens de l'entreprise.

Conclusion de chapitre V

A travers cette première partie de l'étude empirique auprès de l'entreprise algérienne du secteur agroalimentaire en cours de certification ISO 9001 :2000, on constate que la mise en place du système de management de la qualité constitue l'une des phases les plus importantes de la certification ISO 9001 :2000.

Les gains du SMQ fondé sur une normalisation internationale sont à la fois économique (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés), organisationnels : repérage des dysfonctionnements et réduction des coûts de non qualité.

Globalement la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement.

Chapitre VI : L'engagement dans la certification de l'entreprise enquêtée

Introduction

On a vu dans le chapitre deuxième que la famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble des référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'ISO et que cette certification apporte beaucoup d'avantages aux entreprises qu'ils l'adoptent.

Pour voir ce qu'a donné la certification en Algérie et spécialement aux entreprises du secteur agroalimentaire, nous allons étudier dans cette partie, comment l'entreprise qui est en cours de certification, prévoir la certification ISO 9001 :2000. Ensuite, nous allons mettre l'accent sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001 :2000 des entreprises agroalimentaires certifiées en Algérie à travers un état des lieux sur plusieurs recherches et études précédentes.

6.1. Les raisons qui ont incité l'entreprise à s'engager dans la certification à la norme ISO 9001 :2000

Les principales raisons qui ont incité l'entreprise à s'engager à la certification, sont : l'amélioration de la qualité et l'image de marque de l'entreprise et pour se faire différencier de la concurrence. Aussi, elle vise à l'amélioration des pratiques de gestion et l'accès à un nouveau marché. Et en fin de peloton arrive « l'exigence de client ».

Des raisons telles que l'accès au marché international (possibilité d'exporter des produits...), diminuer des coûts, pérenniser l'entreprise, amélioration continue, sont aussi des raisons importantes.

6.2. Année de certification des entreprises

Les études précédentes montrent que la certification est un phénomène récent en Algérie, c'est à partir de 2000 que les premières entreprises ont eu le certificat ISO 9001 :2000 : c'est l'année de la mise en place de programme pour développer le système national de normalisation (mais il est rentré en vigueur en 2003). Il faut noter que ces premières entreprises ont été certifiées par leurs propres moyens. L'entreprise enquêtée est encore en cours de certification et elle n'envisage pas pour aucune autre certification car cela demande des investissements lourds.

6.3. L'aide par le programme mis par l'état pour le développement du système national de normalisation

Après avoir mis en place le programme pour développer le système national de normalisation qui a été approuvé en 2000, la plupart des entreprises nationales ont fait course pour mettre en place cette procédure qui les fait bénéficier de 50% du financement. L'entreprise enquêtée a été engager dans la certification par leurs propres moyens, elle n'a pas encore bénéficié de cette aide financière. Cela s'explique par la lenteur de la procédure du remboursement d'une part et d'autre part l'entreprise mise beaucoup de temps pour mettre en place le SMQ (longue durée qui dépasse les normes).

L'état doit renforcer les subventions pour encourager le développement du système qualité des entreprises ainsi que les modalités de financement, car c'est toujours des projets sans suite.

6.4. Durée et coût pour mettre en place la norme ISO 9001 :2000

6.4.1. Durée effectuée pour mettre en place la norme ISO 9001 :2000

Selon l'expérience des organismes certificateurs, la durée de la démarche jusqu'à la certification peut être estimée entre 12 et 18 mois alors que pour l'entreprise enquêtée, la durée totale estimée entre la mise en place du SMQ et l'obtention de la certification ISO 9001 :2000 est d'environ 30 mois ce qui nous emmène que l'entreprise a des difficultés, surtout pour la mise en place du SMQ.

6.4.2. Coût de la certification

Les dépenses que va engendrer une démarche de certification sont fonction d'une multitude de paramètres comme l'activité de l'entreprise, le nombre de salariés, l'existence ou l'absence totale du SMQ, les objectifs recherchés, les compétences présentes dans l'entreprise, l'engagement de la direction, la motivation du personnel,

La taille de l'entreprise est très importante ; suivant la taille de l'entreprise auditée, les coûts des audits de certification peuvent être démultipliés. Par exemple, pour une entreprise de 200 personnes, l'audit (consultant) sera réalisé sur 2 jours avec 2 auditeurs au lieu d'un.

Pour le cas de notre entreprise (elle composé de 360 personnes), l'audit sera réalisé sur 4 à 5 jours avec 3 ou 4 auditeurs.

A cela peut s'ajouter les frais de transport, d'hébergement et de restauration des auditeurs.

En fait, il y'a deux sortes des coûts :

Les coûts externes dus :

- Aux frais de dossier auprès de l'organisme certificateur
- Aux frais de l'audit de certification (selon la taille de l'entreprise)
- Aux frais des consultants externes
- Aux frais d'acquisition de matériel (informatique, métrologie...)

Les coûts internes (réunions, rédactions et gestion des documents, formation, salaire des RMQ...). En ce qui concerne ces coûts, il n'a pas des limites. Ils sont bien plus conséquents que les premiers, mais pas de même nature. Les coûts internes qui comptabilisent le temps passé par le personnel et l'encadrement :

- A rédiger les procédures, les documents écrits du SMQ
- A gérer les documents
- A les améliorer
- A assister à des réunions
- A communiqué
- A assister à des formations
- Sans oublier le salaire du RMQ

Il ne s'agit pas de dépenses aussi réelles que dans le premier cas, mais de dépenses analytiques. Ils peuvent être 100 ou 200 fois plus élevées.

Comme l'entreprise enquêtée n'est pas encore certifiée, elle peut juste estimée des coûts internes provisoires jusqu'à moment. Il faut noter que tous les coûts de certification (externes ou internes) de l'entreprise seront lourds comme elle est à 100 % autofinancée et elle n'est pas bénéficiaire d'aucun aides financières publiques.

6.5. État des lieux des expériences générales avec l'ISO pour des entreprises agroalimentaires certifiées

Le fait que l'entreprise enquêtée est n'a pas encore terminer leur certification, on ne peut pas déterminer les enjeux, les apports, les contraintes qu'elle a subies lors et après l'obtention de la certification ISO 9001 :2000, donc dans cette partie nous allons présenter ceux subir par la majorité des entreprises agroalimentaires déjà certifiées en Algérie ; et sans doute que l'entreprise interviewée va subir presque la même chose.

6.5.1. Les enjeux de la certification

Beaucoup d'études ont montrés que les enjeux de la certification, pour la généralité des entreprises certifiées, sont :

- Procure un avantage en termes d'image de marque
- Procure un avantage concurrentiel
- Procure des avantages à l'export et l'obtention des contrats internationaux
- Permet une meilleure organisation de l'entreprise
- Permet une meilleure organisation de la production
- Améliore la qualité des produits
- Permet de diminuer les coûts de non qualité
- Faire plus de confiance à un organisme certifié (clients et /ou fournisseurs)

6.5.2. Les conditions pour réussir la mise en œuvre de l'ISO 9001 :2000

- ✓ L'engagement et l'implication de la direction : mener la démarche par management participatif et déployer les objectifs qualité au niveau opérationnel car cela permet de généraliser l'esprit qualité sur tous les échelons de l'organisme
- ✓ Sensibilisation du personnel à leur rôle et importance dans la vie et l'éducation de l'entreprise, une reconnaissance à tout ouvrier redonnera à ce dernier confiance et fierté à appartenir à l'entreprise d'où il s'engagera dans toute démarche de progrès de son entreprise
- ✓ L'implication du personnel par la communication, la sensibilisation, la motivation et la formation

6.5.3. Les principaux défis que la majorité des entreprises ont dû relever en respect des besoins d'ISO

Les principaux défis que la majorité des entreprises ont dû relever en respect des besoins d'ISO ne sont pas le coût mais ont surtout l'engagement des employés et l'alphabétisation (leurs attitudes), l'engagement de la direction et la compréhension des exigences d'ISO et enfin l'accès à la formation qui semble très coûteuse pour nos entreprises car c'est nouveau en Algérie et ca nécessite le recours à des spécialistes et qui sont souvent des étrangers ce qui rend cette formation inaccessible pour tout le monde.

6.5.4. Les apports de la certification ISO 9001 :2000

En ce qui concerne, ce qu'apporte la certification à l'entreprise, les managers de la majorité des entreprises sont à tout fait d'accord sur le fait que la certification est une reconnaissance extérieure des efforts accomplis, procure des avantages à l'export, permet de diminuer les coûts de non qualité. De même, la certification améliore l'image de l'entreprise, permet de se différencier de la

concurrence, permet de mobiliser le personnel et elle permet de fidéliser la clientèle et d'obtenir des nouveaux clients.

6.5.5. Les contraintes de la certification

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entrave ni difficultés. Les contraintes de la certification sont :

- La modification des habitudes
- La difficulté de répondre aux exigences de la norme
- La longueur de la mise en place
- La motivation du personnel
- L'analphabétisme des employés
- Changement des méthodes de travail
- Le coût de la certification

6.5.6. Conseils aux employeurs voulant implanter ISO

1. Le conseil primordial est de s'assurer l'engagement de la direction avant d'entreprendre un processus de certification ISO. La direction doit de s'engager à 100 % car si elle n'est pas convaincue, il y aura toujours une autre priorité. Donc, ISO doit faire partie de la philosophie d'entreprise et à partir de ce moment on doit y consacrer tout le temps et de l'argent nécessaire.
2. Une fois l'engagement de la direction est obtenu, il est capital de faire participer les employés au processus afin qu'eux aussi croient au projet. On doit leur donner une formation appropriée afin de s'assurer qu'ils comprennent l'importance de l'ISO. De plus, convaincre les employés de l'importance de l'ISO constitue un défi. La plupart des employés auront tendance à l'éviter puisque ce système leur est inconnu. Il doit exister un rapprochement (une complicité) entre la direction et le personnel afin de faciliter le processus de certification.
3. Le choix de l'expert (de l'organisme accompagnateur), joue un rôle très important dans la réussite de la démarche, il doit se faire sur ses compétences et son expérience dans le domaine.
4. Le respect des exigences de la norme et l'application conforme (adéquate) au référentiel ISO 9001 :2000. La norme ISO 22 000 est capitale, elle complète la norme ISO 9001 :2000 pour sécuriser le produit.
5. Simplifier les procédures et les adapter de façon visuelle à l'aide par exemple des schémas pour les analphabètes.

Conclusion du chapitre VI

A travers l'étude de ce chapitre portant sur l'engagement à la certification pour l'entreprise enquêtée et sur l'état des lieux de la certification aux niveaux des entreprises agroalimentaires nationales certifiées et qui constitue la thématique centrale de notre étude qualitative, nous pouvons conclure ce qui suit :

Les principales raisons ayant incité l'entreprise à s'engager à la norme ISO 9001 :2000 sont l'amélioration de la qualité et la maîtrise des coûts de la non qualité, l'amélioration de l'image de marque et de l'organisation interne de l'entreprise. Aussi, elle apte pour la certification pour répondre aux exigences des clients, pour pouvoir accéder à des nouveaux marchés et pour se différencier de la concurrence.

Les apports de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers des entreprises apparaissent étroitement liés aux motivations initiales de se faire certifier et qui sont les gains directs ou indirects :

- Le premier gain mis en avant est la communication : l'amélioration de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis (la certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque)
- Le second gain mis en avant est celui de l'amélioration de l'organisation interne par la diminution des dysfonctionnements de l'entreprise, la maîtrise des coûts qui permet de distinguer les activités rentables de celles qui le sont moins et l'assurance de la pérennité de l'entreprise à moyen et surtout à long terme. D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants.
- Enfin le troisième gain porte sur l'efficacité commerciale avec trois axes principaux : la différenciation par rapport à la concurrence, la fidélisation des clients (ne pas perdre des clients), le développement commercial (gagner de nouveaux clients).

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés. Au rayon des contraintes de la certification, la modification des habitudes détient la première position suivie immédiatement de la difficulté de répondre aux exigences de la norme. La longueur de la mise en place du système sont aussi des contraintes avancées.

Pour réussir sa certification, ce n'est pas seulement obtenir son certificat, mais de parvenir à intégrer parfaitement son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel.

Donc le projet de certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé et qui vise l'amélioration continue.

Conclusion de la deuxième partie

La série des normes ISO 9001 :2000 renforce la crédibilité de l'entreprise : un certificat donne les compétences dont l'entreprise a besoin.

La norme ISO 9001 :2000 demande de définir, implanter, maintenir et améliorer un système ainsi que des objectifs propres à l'entreprise.

Le système de gestion de la qualité ISO 9001 :2000 permet de régulariser les activités de l'entreprise. En effet, toute défaillance dans l'organisation, les méthodes, le produit ou le service est pris en charge par un processus d'amélioration.

Les résultats et les améliorations perçus des démarches qualité selon le référentiel ISO 9001 :2000 se résument dans les points suivants :

- Une amélioration des résultats économiques de l'entreprise et donc une satisfaction accrue des actionnaires
- Une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients
- La prise en compte du client à tous les niveaux de l'entreprise « le client rentre dans l'entreprise »
- Une meilleure connaissance des besoins des clients et une meilleure anticipation de leurs futurs besoins
- Une meilleure image de l'entreprise
- Une plus grande confiance des clients grâce aux preuves fournies sur la qualité des produits et des services
- Des processus simplifiés, mieux formalisés et maîtrisés
- Une diminution des erreurs par des systèmes de boucles correctives¹⁸
- Une baisse des coûts de non qualité qui sont souvent élevés et cachés
- Une meilleure prise en compte des questions de sécurité et d'environnement

Globalement, la certification ISO 9001 :2000 apporte des avantages aux entreprises certifiées. Ils vont de l'amélioration de l'organisation (avantages internes) à l'amélioration des performances (avantages externes). Ce sont ici des conclusions sur les avantages perçus de la certification sur les entreprises qui possèdent un certificat.

Basée sur la perception des études sur les entreprises certifiées, cette analyse n'apporte pas d'éléments de réponses sur les avantages réels de la certification dans l'entreprise agro-alimentaire algérienne, pourrait néanmoins servir de préambule pour d'éventuelles études sur les résultats et l'impact de la certification ISO 9001 :2000.

¹⁸ La finalité de la boucle corrective, c'est de réduire au maximum les freins du progrès, en traitant systématiquement les dysfonctionnements, de façon à les éliminer ou à réduire leur occurrence

Conclusion générale

Au terme de notre travail, après une recherche bibliographique et la réalisation d'une enquête auprès d'une entreprise agroalimentaire algérienne en cours de certification ISO 9001 :2000 (**l'entreprise de production des Pâtes, Farine, Semoules, Couscous d'EXTRA BENHAMADI**). Nous pouvons répondre à la problématique posée préalablement tout au début de ce travail à travers l'étude empirique qui porte sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001 :2000.

Malgré le lancement du programme pour développer le système national de normalisation pour soutenir les entreprises désireuses de se doter d'un système qualité (ISO 9001 :2000) pour parvenir à la certification, le nombre d'entreprises adhérentes reste largement insuffisant, chose qui prouve l'absence de la volonté et la culture qualité dans les entreprises algériennes.

Par ailleurs, les entreprises soucieuses de leur image, souhaitant répondre aux mieux aux besoins de leurs clients, et d'installer un bon climat social au sein de leurs activités, ont décidé de mettre en place une démarche qualité en respectant un référentiel afin de pouvoir atteindre au mieux leurs objectifs. Et pour concrétiser leur démarche et récompenser le travail effectué, les entreprises postulent pour la certification.

En effet, les facteurs et les raisons qui ont incité les entreprises à se faire certifier sont l'amélioration de la qualité et la maîtrise des coûts de la non qualité, l'amélioration de l'image de marque et de l'organisation interne de l'entreprise. Aussi, elle apte pour la certification pour répondre aux exigences des clients, pour pouvoir accéder à des nouveaux marchés et pour se différencier de la concurrence.

Quant aux enjeux que procure la certification, ils sont d'ordres internes et externes. Les premiers sont que la certification permet une meilleure organisation de la production à travers la mise en place des processus, la formalisation des procédures et la diminution des coûts de non qualité. Les enjeux externes de la certification ISO sont par ordre d'importance la procuration d'un avantage concurrentiel, de même, la procuration d'un avantage à l'export et en fin l'amélioration de l'image de marque des entreprises, on ajoute à cela que l'amélioration continue dans l'entreprise constitue le véritable enjeu pour tirer profit de la norme ISO 9001.

Les apports de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers apparaissent étroitement liés aux motivations initiales de se faire certifier et qui sont les gains directs ou indirects :

- Le premier gain mis en avant est la communication : l'amélioration de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis (la certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque)
- Le second gain mis en avant est celui de l'amélioration de l'organisation interne par la diminution des dysfonctionnements de l'entreprise, la maîtrise des coûts qui permet de distinguer les activités rentables de celles qui le sont moins et l'assurance de la pérennité de l'entreprise à moyen et surtout à long terme. D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des concernés.
- Enfin le troisième gain porte sur l'efficacité commerciale avec trois axes principaux : la différenciation par rapport à la concurrence, la fidélisation des clients (ne pas perdre des clients), le développement commercial (gagner de nouveaux clients).

Suite aux changements induits par la certification, la mobilisation du personnel reste le facteur le plus contraignant de la certification, les RMQ indiquent que le projet doit, pour réussir, s'appuyer sur trois grands leviers. Ces trois leviers sont dans l'ordre, l'implication de la direction générale et des managers, la participation active des salariés au projet et la communication interne.

La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met à contribution tous les acteurs de l'entreprise. En effet, les avantages retirés par chaque partie sont interdépendants comme l'indiquent Shneider et Bowen (1992). Selon ces auteurs, c'est uniquement lorsque les entreprises valorisent leurs employés que ces derniers valorisent les clients. De ce fait, il est primordial pour une entreprise de considérer le management des ressources humaines comme étant une source d'avantage concurrentiel (Sureschandar et al 2001), notamment en tenant compte de la perception que les salariés ont des changements qui interviennent dans l'entreprise.

A la lumière de cela, il est vital pour les organisations à développer ou adopter un système de gestion qualité efficace telles que l'ISO 9001, qui associe également les principes TQM et adopter aussi, la norme ISO 22 000, cette norme est capitale après la norme ISO 9001 pour les entreprises du secteur agroalimentaire.

Il est à préciser que les intérêts d'une démarche de certification ISO sont multiples pour les entreprises non certifiées qui sont appelées à instaurer des systèmes de management liés aux normes de certification ISO. D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants. Cela engendre par conséquent un gain manifeste en crédibilité sur le marché international. La certification ISO 9001 est une démarche volontaire qui dotera l'entreprise d'un avantage évident pour pénétrer de nouveaux marchés.

La certification aux normes ISO 9000 devient un « must » : c'est la garantie officielle de l'aptitude d'un fournisseur à produire régulièrement la qualité requise (Laudoyer G, 2003).

Références bibliographiques

- BAZINET M., Nissan D., L'ISO 9001 en marche, Cap sur la version 2015, afnor édition, La Plaine Saint denis, 2015.
- BEATTIE K R., Sohal A S. 1999. "Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations" in Total Quality Management.
- BELKASSEM Z .,2014. Thèse de doctorat :LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ALGERIENNES : APPROCHE PAR LA NORMALISATION ET LE MANAGEMENT QUALITE : UNE ETUDE COMPARATIVE. Université d'Oran, faculté des sciences économiques de sciences de gestion et sciences commerciales.
- BEYER F.M ., « Au-delà de la qualité », Ed. SYROS, Paris,1999.
- BOERI D., 2006. « Maîtriser la qualité : Tout sur la certification, la qualité totale et le management éthique », Ed. Maxima, Paris.
- BOIRAL O., 2002. «ISO 9000, CÔTÉ JARDIN ET CÔTÉ COUR». HEC Montréal Gestion.
- BRABEZ F, BEDRANI S, BOULFOUL N.,2008. Enjeux et apports de la certificationISO9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne. Cahiers du CREAD.
- BRILMAN J; HERAUD J., Management : concepts et meilleurs pratiques ; éd d'Organisation ,Paris.
- CANARD F .Management de la qualité Lextenso éditions , Paris, 2009.
- CANARD F « Management de la qualité : vers un management durable », édition Gualino, 2012.
- CASADESUS M., GIMENEZ G., HERAS I. 2001, "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry" in European Business Review.
- CATTAN M., 2000. « Management des processus-Une approche innovante », Ed. Afnor, Paris.
- CATTAN M., 2003. « Pour une certification qualité gagnante avant-PendantAprès », Ed. Afnor, Paris.
- CHRISTIAN M « la qualité des produits industriels » BORDA, paris, 1991
- COESTIER B, MARETTE S ;.Economie de la qualité. Editions la découverte, Paris,2004.
- CREYSSEL P., « Agro-alimentaire : pour une stratégie de normalisation »; Enjeux; supplément au n°113, (1991).
- CROSBY PB., La qualité, c'est gratuit, éd. Economica, 1986, Paris.
- DAOUDI M ., 2012 . «Les effets de la certification ISO 9001 sur les entreprises algériennes : Une étude empirique », université d'Oran.
- DELVOSALLE, Ch .2002; La qualité: des concepts à la pratique. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique.
- DEMING W .« hors de la crise » , édition Economica, paris, 2002

- DETRIE P., 2001. « Conduire une démarche qualité », Ed. D'Organisation, Paris.
- DORBES. H., 2005. « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise.
- DURET D., Maurice, PILLET. Qualité en production De iso 9000 à Six Sigma Editions d'organisation, Paris, 2005.
- Duret M., Pillet M., 1998. « Qualité en production », Ed. Organisation, Paris
- Escanciano C., Fernandez E., Vazquez C. 2001, "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey" in The TQM Magazine.
- GHOMARI S, MAMI E F., « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.
- GIARD V., « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, 2003.
- GIESEN E.; Démarche qualité et norme ISO 9001.IRD éditions, Paris, 2008.
- GOGUE J M., 2000. « Traité de la qualité », Ed. Economica, Paris.
- GOGUE J. M., « Les six samouraïs de la qualité », Ed. Economica, Paris, 1990.
- GOGUE, J-M., 1997. Le management de la qualité, éd Economica, Paris.
- GOMEZ P.-Y., « qualité et théorie des conventions », Ed. Economica, Paris, 1997.
- GRECARD A., Normalisation certification: quelques éléments de définition. Revue d'économie industrielle, 1996.
- GUILLEN M, GULER I, MACPHERSON M. 2002. «Global competition, institutions and the certificats». Administrative Science Quarterly.
- GUIRAUD J-P., Microbiologie Alimentaire. Ed. Dunod, Paris, 2004.
- HASSEN-BEY M; 2006. Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger.
- HERSAN C., « Vade-mecum assurance qualité », 3^e édition, AFNOR.
- HILLE V., 2011. «Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operation Management Terms and Concepts»; New Jersey: FT Press.
- HOSOTANI, K., 1994. Les 20 lois de la qualité, éd. DUNOD, Paris, p. 52
- HUNT L, ROBILAILLE D, WILLIAMS C; 2008. «The inside guide of ISO 9001». USA: Paton Professional.
- ISHIKAWA; 2007. « la gestion de la qualité » de la collection « fonction de l'entreprise », édition Dunod, paris, 2007.
- ISHIKAWA. K., 1989. « TQ ou la qualité japonaise », Edition AFNOR Gestion, paris.
- ISO 9000 :2005, « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

- JAMBART C, « assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique ».
- JAMBART C., 2001. « assurance qualité », édition Economica, P.13.
- LAUDOYER. Guy, 2000. « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris.
- LYONNET P « la qualité : outils et méthodes », édition TEC et DOC Lavoisier, Paris 1997.
- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003 NF EN ISO 9000 :2008, « système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.
- MARGERANT J et GILLET – GOINARD F., 2006. « «manager la qualité pour la première fois », édition Organisation, Paris.
- MONIN J , La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001.
- OUARET A., Comment assurer la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché ?, éd ENAG, Alger, 2002.
- OUARET. A, « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 », édition ENAP, Alger.
- PHILLIPS. AW. 2009. «ISO 9001:2008 Internal audits made easy, Tools, techniques ».
- Pierre, Girault et Xavier , Quérat ., livre blanc de la qualité : Comprendre la qualité d'aujourd'hui et de demain. édition France Qualité , Paris, 2006.
- PINET.C., 2006. 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, Afnor, France.
- Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré, Afnor, Paris, 2003
- SEDDIKI A ; « Management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004.
- SEDDIKI A, 2004, Management de la qualité, OPU, Alger.
- SHOGLI. S , GRAHAM. Alan, WALDEN. David ;. 4 révolutions du management par la qualité totale .Edition Dunod, Paris, 1998.
- STORA, G. et MONTAINE, J.,1986 . La qualité totale dans l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris.
- SUSSLAND, W.A., Le manager, la qualité et les normes ISO, éd. PPUR, Lausanne,1996.
- TERZIOVSKI M., POWER D ; 2007. "Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach" in The International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24.
- WEILL M .,2001. Le management de la qualité, éditions La Découverte, Paris.

Site

- www.afnor.org
- www.iso.org
- www.extra.dz/fr
- www.mdipi.gov.dz
- www.efqm.org
- www.mfq.asso.fr
- www.qualiteperformance.org
- <https://www.certification-qse.com/> Certification QSE conseil formation audit [en ligne].Disponible sur (consulté 13/04/2020)
- <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>

Annexes

Annexe 1 :

Figure : Les étapes de la démarche qualité



Source : LUCIA. Étapes de la démarche qualité. [Schéma] In : Blog Gestion de Projet. Disponible sur : <https://blog-gestion-de-projet.com/demarche-qualite/>. (11/04/2022).

Annexe 2 :

Tableau : Les normes nationales au 31/12/2020

Divisions	Normes réalisées		Normes annulées		Cumule au 31/12/2020
Services et normes fondamentales.	44	42	00	20	1072
Chimie et pétrochimie	38	79	00	00	1999
Agro-alimentaire et industrie manufacturières.	23	52	00	00	1595
Electronique et télécommunication	32	72	00	06	1547
Mines Métallurgie et mécanique	49	82	00	00	2193
Matériaux de construction	18	45	01	00	1107
Santé sécurité et environnement	18	66	00	00	1021
Total	222	438	01	26	10534

Source : Institut IANOR, 2021.

Annexe 3 :

Tableau : Les dix pays les plus certifiés au monde

Pays	ISO14001	ISO9001	ISO22000	ISO45001	ISO5001	Nombre total
Chine	134926	280356	8356	12144	2934	456749
Italie	17386	95812	1390	3518	1168	124285
Allemagne	8465	47868	1175	883	5786	67428
Japon	18026	33330	5245	540	16	59537
Inde	8486	34397	2309	2812	773	51624
Espagne	12871	30801	938	1184	625	47798
Angleterre	11420	25292	2818	2954	1184	44975
France	6402	21696	351	524	812	31018
USA	3671	20956	757	599	50	29721
Brésil	2969	17952	133	216	73	21647

Source : www.iso.org.

Annexe 4 :

Questionnaire avec les résultats : **Enquête sur la certification ISO 9001 Version 2001**

Suivi des réponses à votre questionnaire

Synthèse

Nom questionnaire	Enquête sur la certification ISO 9001 Version 2001
Créateur	Selmanouari97@gmail.com
Date création questionnaire	15/04/2022
Nombre de questions	23
Nombre de questions obligatoires	8
Nombre de répondants	1

Répondants

Répondants	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Date dernière réponse
UdRJH5KUAuM	22	95.7%	20/05/2022

Résultats de votre questionnaire

1. Quel est le poste occupé par l'interlocuteur ?

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	Responsable de production

2. Quelle est la date de création de l'entreprise?

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	L'année 2000

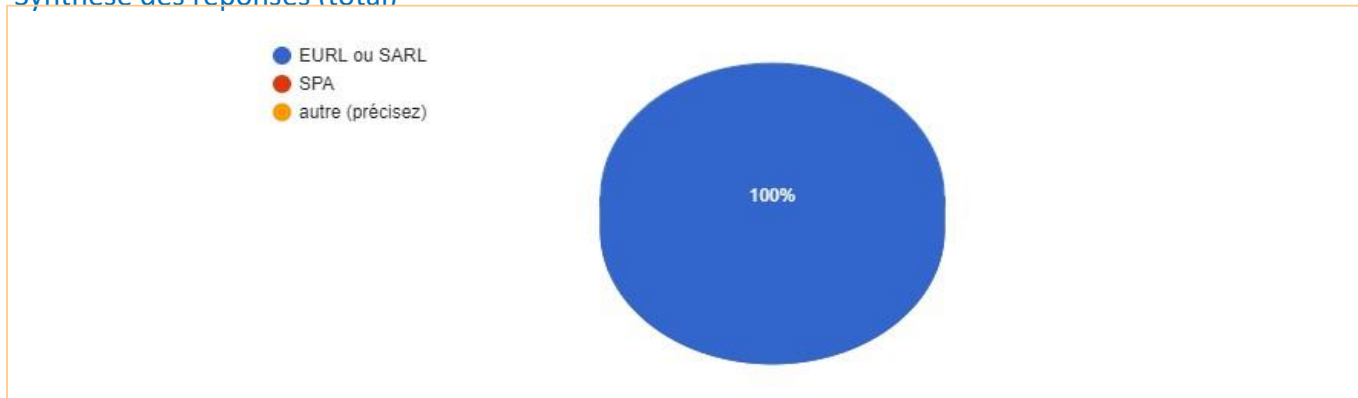
3. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (total)



Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	EURL ou SARL

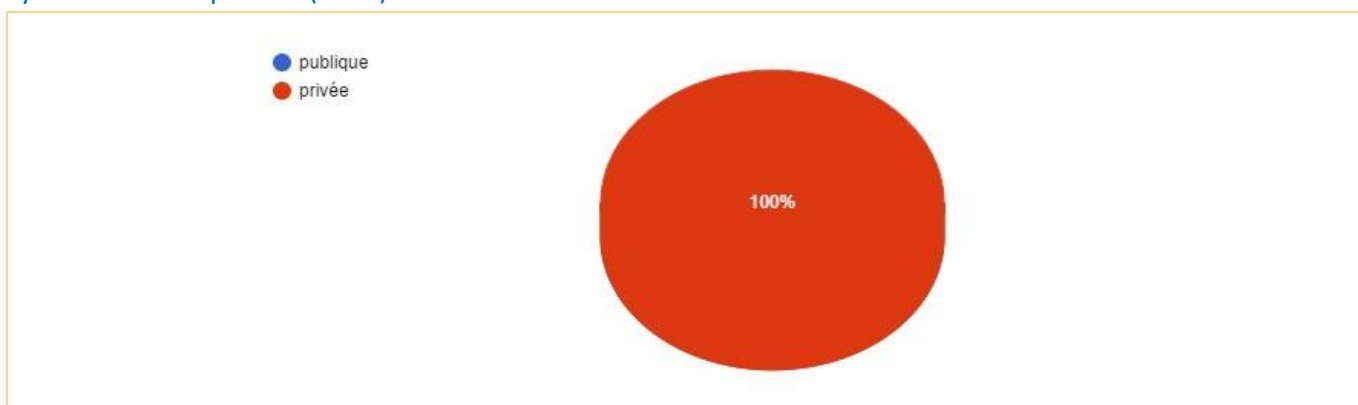
4. Est ce qu'il s'agit d'une entreprise :

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (total)



Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	Privée

5. Quelles sont les sources de financement de l'entreprise ? répondez par des pourcentages ou des chiffres.

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	La structure de capital social de l'entreprise x la part du privé algérien : 100 % la structure de capital social de l'entreprise x la part de l'état : 0 % la structure de capital social de l'entreprise x la part étrangère : 0 % la structure de capital social de l'entreprise x la part des organismes financiers (banques, es sociétés de fiducie, les sociétés de courtage de val : 0 %

6. Quels sont les produits fabriqués par l'entreprise ?

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	L'activité de l'entreprise x l'activité principale : Fabrication des pâtes Alimentaires, Couscous et semoule l'activité de l'entreprise x l'activité secondaire : il n'y a pas

7. Quel est l'effectif total de l'entreprise ? répondez par des chiffres.

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	320 employeurs

8. Quel est le chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'année 2020-2021 ? si vous ne voulez pas répondre sur cette question, vous pouvez répondre en intervalle.

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	2 000 000 000 DA

9. Est-ce que l'entreprise a mise en place un système management qualité (SMQ) par l'implantation spécialement la certification ISO 9001 : 2001 ?

Question obligatoire

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	En cours

10. Si la réponse est non, pourquoi ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	On a retardé la certification à cause de l'épidémie Covid-19.

11. Alors, comment se fait le contrôle de la qualité au sein de l'entreprise ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	Avec une équipe des techniciens de laboratoire spécialisés dans le domaine de l'agro-alimentaire.

12. Est-ce que les managers de l'entreprise ont pensés à implanter et à adopter la certification ISO 9001 : 2001 au sein de l'entreprise ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	En cours de certification

13. À votre avis, quels seront les obstacles capables de confronter l'entreprise lors de l'implantation de cette certification ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	La capacité de comprendre et de s'adapter aux travailleurs La nature et la distribution répétitive des tâches qui ont principalement un impact négatif sur l'offre d'opportunités d'apprentissage

14. Que pensez-vous des apports ajoutés par la certification ISO 9001 : 2000 pour les entreprises certifiées ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

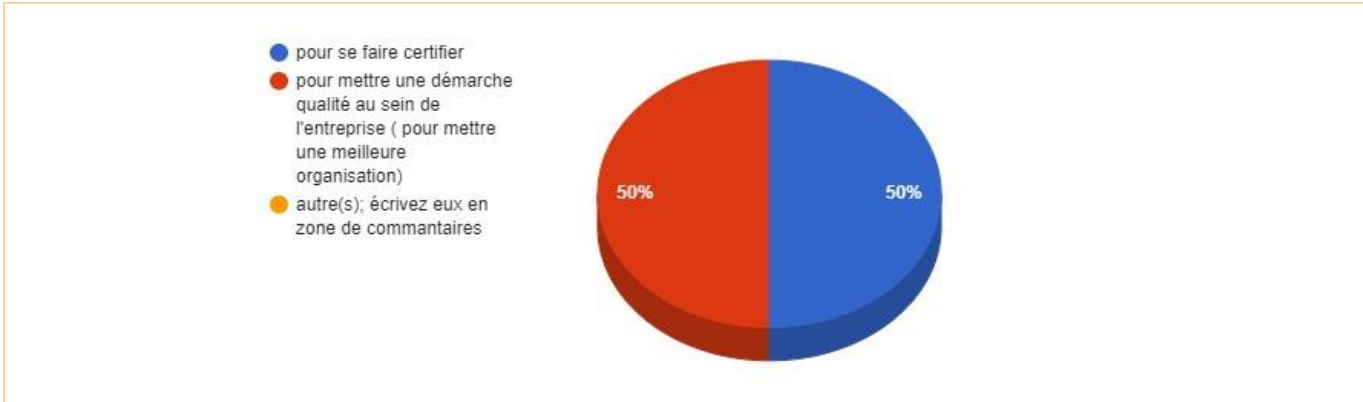
Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	- L'entreprise travaille de manière sûre et efficace. - Définir les objectifs concrets- Améliorer la qualité du produit. - Réduire les coûts, grâce à des systèmes et processus mieux conçus - Avoir des nouveaux marchés. - Limiter les risques. - Renforcement de la satisfaction clients - Avoir des nouveaux clients - Réduire l'impact sur l'environnement.

15. Si la réponse est oui, quel est l'objectif initial qui a poussé l'entreprise à adopter la certification ISO 9001 : 2000 ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (total)



Détail des réponses

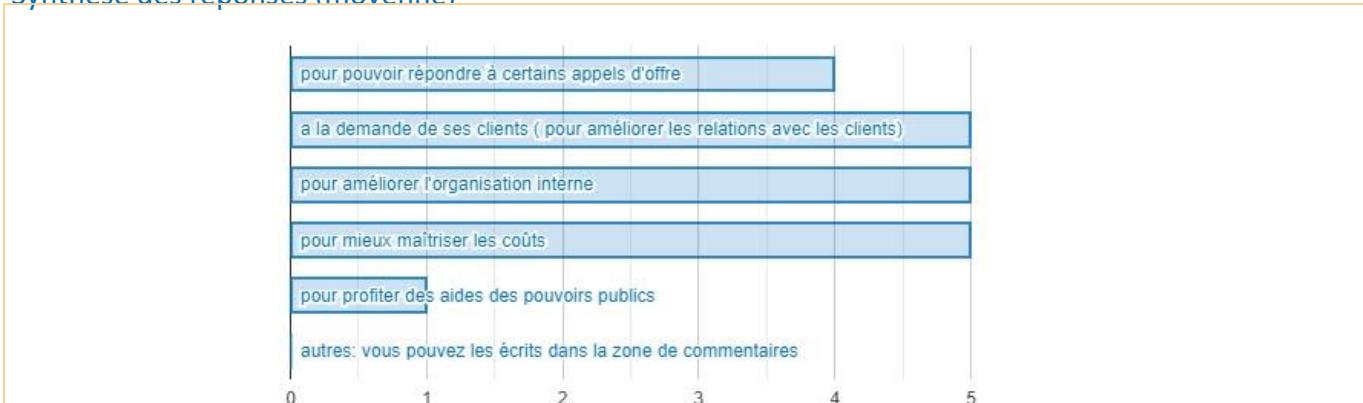
Répondants	Réponses
UdRjH5KUAuM	Pour se faire certifier pour mettre une démarche qualité au sein de l'entreprise (pour mettre une meilleure organisation)

16. Quels sont les différentes motivations et raisons qui ont incités l'entreprise à mettre en place le système de management de la qualité ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (moyenne)



Détail des réponses

Répondants	Réponses
------------	----------

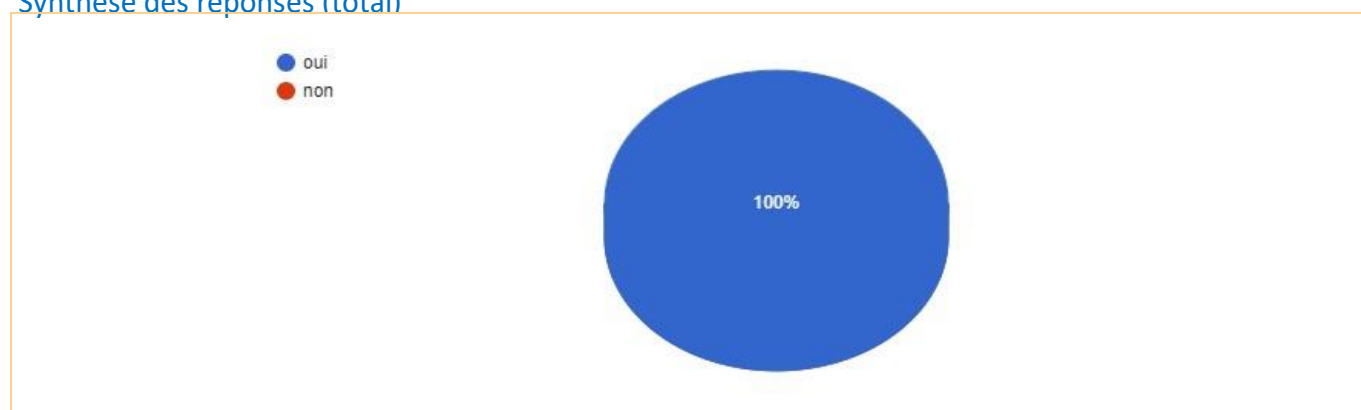
UdRjH5KUAuM	Pour pouvoir répondre à certains appels d'offre : 4 à la demande de ses clients (pour améliorer les relations avec les clients) : 5 pour améliorer l'organisation interne : 5 pour mieux maîtriser les coûts : 5 pour profiter des aides des pouvoirs publics : 1
-------------	--

17. L'entreprise a-t-elle fait recours à un accompagnateur ? l'accompagnateur est une personne qui peut aider l'entreprise à mettre en place le système de management de la qualité pour la première fois.

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (total)



Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRjH5KUAuM	Oui

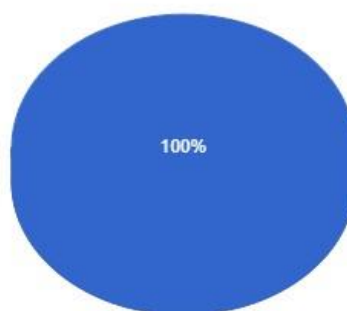
18. l'accompagnateur est un :

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (total)

- consultant national
- bureau conseil national
- consultant étranger
- bureau conseil étranger



Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	Consultant national

19. sur quel(s) critère(s) l'entreprise choisir le type d'accompagnateur ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	La compétence Sa Carrière dans le domaine de certification

20. complétez le tableau :

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

Répondants	Réponses
UdRJH5KUAuM	L'entreprise x durée de la mise en place du SMQ (Mois) : 30 mois l'entreprise x durée totale y compris la certification (Mois) : 30 mois

21. Combien a eu coûté la mise en place du SMQ pour l'entreprise ? en MDA

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Détail des réponses

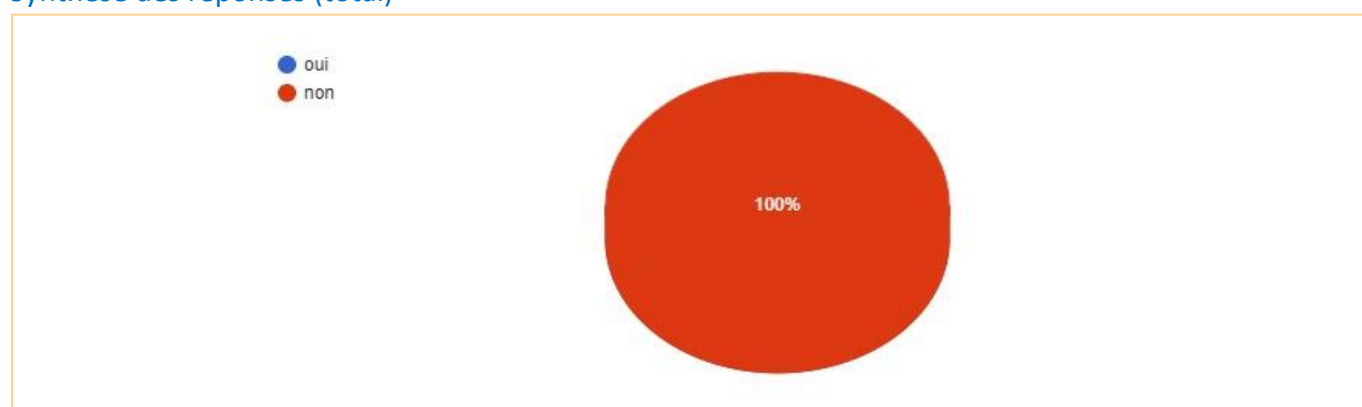
Répondants	Réponses
UdRjH5KUAuM	Pas encore déterminé

22. Est-ce que l'entreprise a bénéficiée du programme pour le développement du système national de normalisation mis par l'Etat ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	1
Pourcentage de réponses	100%

Synthèse des réponses (total)



Détail des réponses

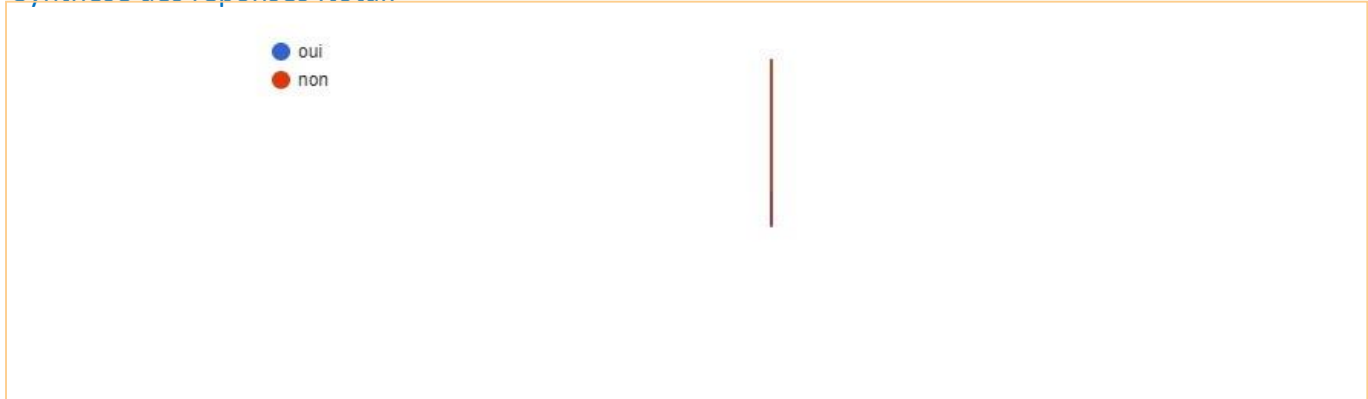
Répondants	Réponses
UdRjH5KUAuM	Non

23. Est-ce que ces aides de la part de l'Etat ont contribué au développement du système qualité de l'entreprise ?

Nombre de réponses

Nombre de réponses	0
Pourcentage de réponses	0%

Synthèse des réponses (total)



Détail des réponses

Répondants	Réponses
------------	----------

Source : Le questionnaire est établi par nous, les réponses par le Responsable de production de l'entreprise, 2022.

Annexe 5 :

Schéma : Les produits de l'entreprise Extra Benhamadi



PÂTES LONGUES

- Cette gamme ne cesse de grandir, Extra dispose en exclusivité de 3 formats différents de spagettis : 250g, 500g et 1kg.



PÂTES COURTES

- Il existe plus de 300 sortes de pâtes dans le monde, Les pâtes courtes donnent une certaine liberté de recettes et une multitude façon de cuisiner.
- Elle dispose de 14 formats différents de PÂTES courtes à savoir: Coude, Maccaroni, Escargot, Langue D'oiseau, Plomb, Tlitli....etc.



COUSCOUS

- Extra Benhamadi dispose d'un savoir faire exceptionnel dans la fabrication du couscous, un savoir inspiré directement de nos traditions culinaires.
- couscous fin, moyen, gros, de blé complet, d'orge.



FARINE

- Une Farine de blé sélectionnée, parfaitement adaptée pour les préparations sucrés et salées, l'assurance de la réussite de vos recettes modernes ou traditionnelles.



SEMOULES

- Des produits de qualité supérieure, les semoules Extra existent en 3 variétés, semoule fine, moyenne et épaisse. Les semoules Extra respectent parfaitement les traditions culinaires.

Source : Etabli par nous à partir les informations et les données existantes sur le site officiel de l'entreprise Extra Benhamadi ; <https://extra.dz/fr/>, 2022.