



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management

Thème

La mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001
version 2015

Réalisé par

M^{lle} MOUSSOUNI Yamina

M^{me} MEZIANI Souhila

Encadré par

D^r MEZIANI Mustapha

Année universitaire : 2020/2021.

Remerciements

Tout d'abord, nous dédions tous nos remerciements au bon Dieu le tout Puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail,

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements et à exprimer nos profonde gratitude à Mr: MEZIANI MUSTAPHA, qui a humblement accepté de nous diriger tous le long de ce travail, notamment grâce à : sa disponibilité, son ouverture d'esprit, sa patience, sa franchise, ses critiques et ses conseils d'ordre pédagogique qui nous ont été d'une grande utilité.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leurs soutiens moraux, leurs aides et leurs encouragements.

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

Nous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, que dieu les gardes

A mes très chers grands-parents

A la mémoire de ma grand-mère

A mes sœurs Hanane, Louiza, Narimane

A mon petit frère Aymaan

A mon petit neveu Aylane

A toute la famille

A ceux qui me tient à cœur

A mes amis : Souhila, Micipsa et Lyes

A toute la promotion management 2021.

Yamina

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À ma chère et douce mère, que dieu la garde pour nous

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

À l'âme de mon père que dieu l'accueille dans son vaste paradis

À mes chères sœurs

À mes chers frères

À tous les membres de ma famille

Souhila

Liste des tableaux :

Tableau 01	Tableau récapitulatif des principales phases d'évolution de la qualité	Page
Tableau 02	Tableau de composantes de management de la qualité	Page
Tableau 03	Tableau comparatif entre ISO 9001 version 2015 version 2008	Page
Tableau 04	Produits fabriqués à GE	
Tableau 05	Réponse relatives à la certification ISO 9001	page
Tableau 06	Réponses relatives aux intérêts des entreprises de se certifiée à ISO 9001 V 2015	Page
Tableau 07	Réponses relatifs a l'aperçu des changements au sein des entreprise après la certification ISO 9001 V 2015.	page
Tableau 08	Réponses relatives aux changements positifs ou négatifs perçus.	page
Tableau 09	Réponses relatifs a comment la certification de SMQ de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue.	page
Tableau 10	Réponse relative à la disposition d'un SMQ.	page
Tableau 11	Réponse relative à la disposition d'un manuel qualité.	page
Tableau 12	Réponse relatifs l'existence d'une formation sur le SMQ	page
Tableau 13	Réponse relatifs sur l'efficacité de la formation sur SMQ.	page
Tableau 14	Réponse relatifs aux parties intéressées par le SMQ	page
Tableau 15	Réponses relatifs a la prise en considération des exigences de la norme ISO 9001 V 2015	page
Tableau 16	Réponse relatifs a impliqué et motivés à la réalisation des objectifs de la qualité	Page

Liste des figures :

Figure01	Evolution de la qualité	Page
Figure02	Evolution du concept de la qualité	Page
Figure03	Méthode de PDCA présentation de la roue de Deming	Page
Figure04	Diagramme en arrête de poisson	page
Figure05	Présentation générale de SMQ	Page
Figure06	Les 7 principes de management de la qualité	Page
Figure07	La structure documentaire d'un SMQ	Page
Figure08	Position de la norme ISO 9001 dans la qualité	Page
Figure09	Place de la certification de service	Page
Figure 10	Situation géographique de GE	Page
Figure 11	L'organigramme de l'entreprise portuaire de BEJAIA	Page
Figure12	Réponse relatifs à la certification ISO 9001	Page
Figure13	réponses relatifs a l'aperçu des changements au sein des entreprise après la certification ISO 9001 V 2015.	Page
Figure14	réponse relatifs aux changements positifs ou négatifs perçus.	Page
Figure15	Réponses relatifs à comment la certification de votre entreprise selon la norme ISO est perçue	Page
Figure 16	Réponses relative à la disposition d'un SMQ	Page
Figure 17	Réponses relatifs à la disposition d'un manuel qualité	Page
Figure 18	Réponses relatifs à l'existence d'une formation sur SMQ	Page
Figure 19	Réponses relatifs à l'efficacité de la formation sur SMQ	Page
Figure 20	Réponses relatifs aux les parties intéresses par le SMQ	Page
Figure 21	Réponses relatifs à la prise en considération les exigences de la norme ISO 9001 V2015	Page
Figure 22	Réponses relatifs à l'implication et la réalisation des objectifs de la qualité	Page

Liste des abréviations :

ISO	L'organisation internationale de standardisation.
AFNOR	L'association française de normalisation.
NQA	Niveau de qualité acceptable.
ASQC	American society for quality control.
JUSE	Japanese union of Scientists and Engineers.
TQC	Total quality control.
AFCIQ	Association française de contrôle industriel de la qualité.
ATPCI	Association des techniciens et professionnels du contrôle industriel.
AFQ	Association française des qualificateurs.
AFCFRQ	Association française de cercle de qualité.
AT & T	American Telephone and Telegraph
PDSA	Le cycle PLAN- DO- STUDY- ACT
PDCA	Le cycle PLAN-DO-CHECK-ACT
SPAC	Contrôle statistique des processus
TQM	Total quality management
SQC	Contrôle statistique de la qualité
MIT	Massachusetts' s institute of technology
GE	General electric
ASQ	American society for quality
PAF	Prevention appraisal failure
ITT	International telephone and telegraph
DRIFT	Do it right first time
MQ	Management qualité
SMQ	Système management de la qualité
SME	Système de management de l'environnement
IANOR	Institut algérienne de normalisation

Table de matière

Remercîment

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction Générale.....01

Partie théorique

Chapitre 01 : généralité sur la qualité et le management de la qualité.

Section 01 : la qualité.....05

1.1.Définition de la qualité.....06

1.1.1. La qualité pour le client.....06

1.1.2. La qualité pour l'entreprise/ organisation.....07

1.1.3. La qualité pour la production.....07

1.1.4. La qualité du service.....07

1.2.Histoire de la qualité.....07

1.2.1. Evolution de la qualité dans le temps.....08

1.2.2. Evolution de la qualité dans l'espace.....10

1.3.Les grands fondateurs de la qualité.....14

a. Walter Andrew Shewhart.....14

b. Edwards Deming.....16

c. Joseph Juran.....21

d. Armand Feigenbaum22

e. Genchi Taguchi23

f. Kaoru Ishikawa23

g. Philip Crosby.....25

1.4. Caractéristique de la qualité.....	26
1.5. Objectifs de la qualité.....	27
1.6. Les enjeux de la qualité.....	28
1.7. L'importance de la qualité	30

Section 02 : le management de la qualité.....32

2.1. Définition de management de la qualité.....	32
2.2. Les principes de MQ.....	32
2.3. Les composantes de management de la qualité.....	36

Chapitre II : la mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001 Version 2015

Section 01 : le système de management de la qualité.....41

1.1. Définition de SMQ.....	41
1.2. Les objectifs de SMQ.....	42
1.3. Les étapes de la mise en place de SMQ.....	43
1.4. Les exigences de SMQ.....	45

Section 02 : la normalisation et la certification.....48

I. La normalisation.....48

1. Définition de la norme	48
2. Histoire de la norme.....	49
3. La série ISO 9000.....	50
4. Positionnement de l'ISO 9001 dans la qualité.....	50
5. Les exigences de la norme ISO 9001 V 2015.....	52
6. La comparaison entre ISO 9001 version 2015 et la version 2008....	54
7. Révision de la norme ISO 9001 V 2015.....	57
8. Les avantages de la norme ISO 9001 V 2015.....	58

II. La certification.....	60
1. Définition de la certification.....	60
2. Types de certification.....	61
3. Processus de certification	65
4. Les enjeux de la certification	67
5. Les avantages de la certification	68
6. Limites de la certification.....	69

Partie pratique

Chapitre III : analyse des résultats de l'enquête.....	70
Section 01 : présentation des deux entreprises.....	71
I. Présentation de l'entreprise Générale Emballage.....	71
II. Présentation de l'EPB.....	77
Section 02 : Méthodologie de recherche.....	83
Section 03 : interprétation des résultats de l'enquête.....	85
Conclusion générale.....	100

Référence bibliographique

Annexes

Introduction

générale

Introduction générale

Introduction générale :

La mondialisation a imposé de nouvelles contraintes aux entreprises. En effet, l'environnement économique actuel se caractérise par une forte concurrence et une évolution très rapide rendant les marchés imprévisibles et difficilement métrisables. C'est pourquoi les entreprises les plus dynamiques et les plus compétitives cherchent sans cesse à mettre des systèmes de management conforme aux référentiels de normalisation internationale, et cela, en suivant une série d'exigences qualité, concernant la mise en place d'un système de management qualité dans un organisme. Quelle que soit sa taille et son secteur d'activité définit selon la norme ISO 9001.

Le management de la qualité est devenu, depuis quelque années l'un des priorités de presque toutes les entreprises dans la mesure où il permet d'intégrer les vraies préoccupations des consommateurs ou encore les besoins et attentes de sa clientèle dans le but d'améliorer ainsi les performances de l'entreprise sur tous les plans.

L'établissement de système management de la qualité engendre des bénéfices tels que la réduction des coûts de gestion, l'optimisation de la location des ressources et l'amélioration du fonctionnement globale de l'entreprise d'une manière général. Également la mise en place de système de management de la qualité permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client et atteindre l'objectif visé par les responsables puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

Tout système de management de la qualité implique forcément la satisfaction des clients. Un client non satisfait est un client perdu.

Malheureusement, en Algérie le problème au quel les entreprises font face est le problème de la qualité et conformité qui poussent le consommateur à choisir les produits importés aux locaux.

La qualité correspond aux caractéristiques d'un produit ou d'un service qui répond aux besoins du client, elle joue un rôle important dans la performance de l'entreprise, elle est conditionnée par son cout et sa disposition dans l'obtention de position avantageuse sur un marché concurrentiel.

Introduction générale

Intégrer la qualité dans le management des entreprises n'est plus une question de choix, mais une nécessité et un défi à relever¹. La qualité doit être planifiée, cette planification permet de définir les objectifs stratégiques de la direction ainsi que les exigences de la qualité au niveau de produit.

La famille ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de qualité publié par l'organisation internationale de normalisation (ISO). Avec plus de 1.1million de certificats délivrer à l'échelle mondiale en 2017, l'ISO 9001 est la norme ISO la plus utilisée dans le monde.²

Les objectifs de la norme ISO 9001 est de nous donner le mécanisme qui nous de permettre de déterminer les besoins des clients, en évitant les erreurs dès que cela est possible et lorsque cela n'est pas le cas, les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre cout.

Pour cela les entreprises algériennes sont de plus en plus nombreuses souhaitant mettre en place un système de management de qualité, ce qui prouve que c'est un moyen qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Pour mieux comprendre la démarche de la mise en place de système de management de la qualité et mieux développer notre travaillé, nous allons commencer d'abord par poser notre question principale qui est :

Quelle est la démarche de la mise en place de SMQ selon ISO 9001 version 2015?

Afin de répondre a cette question, nous devons d'abord répondre à quelques questions secondaires, qui vont approfondir nos recherches :

- 1- Qu'est-ce que la qualité ? Comment est-elle perçue ?
- 2- Qu'est-ce que le système de management de qualité ? Est-il conforme ou exigeance de la norme ISO 9001 ?
- 3- Quel est le processus à suivre pour mettre en place un SMQ ?

¹ Souhila GHOUMARI, L'impératif de management de la qualité pour les entreprises Algérienne face aux défis de mondialisation, colloque international Management de la qualité totale & développement de la performance de l'entreprise, (université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA, 2010), p01 consulté le 30/06/2021 à 16h 10.

² International Organization for standardization (ISO). « THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATION- 2017 – EXPLANATORY NOTE ».disponible sur <https://isotc.iso.org>

Introduction générale

4- Comment une entreprise adopte la certification et comment la préserver ?

En Algérie la qualité est vue comme un facteur de compétitivité, qui influe la rentabilité de l'entreprise.

Le SMQ est concéder comme l'un des facteurs importants et primordiaux pour l'entreprise. Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous allons vérifier deux hypothèses :

- **Le système de management de qualité certifier selon la norme ISO 9001 version 2015, met en avant la satisfaction clients et il est aussi synonyme de réussite.**
- **Pour l'entreprise, la mise en place de SMQ est avant tout un outil qui permet d'avoir une amélioration et un bon fonctionnement de l'organisme.**

Afin d'apporter réponses claires et objectives a nos interrogations précédentes, confirmé ou non nos hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique qui comporte deux parties.

La première partie est basée sur des recherches bibliographiques « des ouvrages, thèses, mémoire, articles...». Elle comporte deux chapitres, le premier chapitre aborde des généralités sur la qualité et le managent de la qualité. Dans la première section, nous allons définir la qualité, tracé son histoire, cité les grands fondateurs et donné son importance, la deuxième section est basée sur le management de la qualité, Définition, principes et composante de management de la qualité.

Le deuxième chapitre est consacré pour la mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015, dans la première section, nous allons définir le SMQ les étapes de la mise en place de SMQ, les exigences relatives a la documentation, dans la deuxième section, nous allons parler sur la certification et la normalisation.

La deuxième partie est basé sur une enquête aux seins des entreprise algériennes qui sont certifier ISO 9001 version 2015, afin de collecter des données nécessaire a notre étude et cela grâce a des différentes questions poser au responsables qualités concernant notre thématique.

Introduction générale

Pour finir les raisons qui ont incité à opter pour ce sujet sans multiples. Premièrement, c'est un sujet d'actualité et prometteur en même temps. Deuxièmement la pratique de la qualité dans les entreprises algériennes, a connu une dynamique réelle, sur tout en termes de certification ISO, depuis ces dernières années. Enfin le manque d'informations sur le sujet encouragé a apporter une contribution nouvelle a une démarche qualité favorisées et destinées à être appliquée dans toutes les entreprises algériennes, tous secteurs confondus.

Chapitre I :

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Introduction :

La concurrence accrue, les différentes évolutions surtout technologique que rencontrent les entreprises actuellement, engendrent plusieurs problématique en leur sein au facettes multiples : organisationnelle, opérationnelle, structurelle,...pour occuper une place rassurante dans l'environnement des entreprise contemporaine, la recherche de la qualité s'est imposé comme la réponse appropriée. Les entreprises furent obligées de justifier tout ce qui se passera dorénavant en leur sein. Ce qui justifie qu'aujourd'hui, nombreux sont les dirigeants d'entreprise et groupe industriel qui réalisent que pour réussir dans l'économie mondiale, il faut s'imposer l'échelon international. Pour cela, une seule solution s'impose : la qualité.

De nos jours, la qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de la qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps des généralités sur la qualité en second lieu nous allons aborder la perception et l'importance de la qualité et en dernier lieu nous allons entamer le mangement de la qualité ces principes et ces composantes.

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Section 1 : la qualité

Nous allons étudier dans cette première section: une définition sur la qualité, l'histoire de la qualité. Nous présenterons aussi quelques fondateurs de la notion qualité et son importance :

1.1 Définition de la qualité :

Aujourd'hui la qualité est considérée comme étant l'axe de préoccupation de toutes entreprises, et un atout qui accorde un avantage concurrentiel considérable.

Bien souvent, le terme «qualité» est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts.

La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins de client.

Selon le dictionnaire Larousse (1979) La qualité est tout d'abord définie comme la « manière d'être bonne ou mauvaise d'une chose : un produit de bonne ou de mauvaise qualité¹». Elle est ici affectée d'un adjectif mélioratif ou péjoratif, ce qui n'est pas le cas dans une deuxième définition qui exclut toute négativité : (supériorité, excellence en quelque chose).

L'organisation internationale de standardisation ISO 9000 définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristique intrinsèques à satisfaire des exigences²».

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la qualité comme « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permet de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ³».

D'autres experts de la qualité la définissent comme suite ⁴:

- **W.E.Deming:** « la qualité est le degré de satisfaction».
- **P.B.Crosby:** « c'est la conformité aux spécification».
- **C.Hersan:** « c'est la conformité aux besoins».
- **P.Lynnet:** « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur».
- **J.Juran:** « c'est l'aptitude à l'emploi».
- **K.Ishikawa:** « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client».

1.1.1 La qualité pour le client :

¹ Le petit Larousse, édition Larousse, 1979, p840

² Frédéric CANARD, management de la qualité, Gualino, France, p19

³ <https://www.definition-marketing.com> consulter le 29/04/2021 a 10H30

⁴ JEAN- Marie GOGUE, Les six Samouraï de la qualité, Economica

Selon **Frédéric CANARD** « un Produit ou service de qualité n'est pas nécessairement un produit de haute gamme, présentant de hautes performances, ayant un prix élevé mais un produit ou service qui satisfait le client.»⁵

1.1.2 La qualité pour l'entreprise/ l'organisation:

Elle est vue comme : « La réponse à un objectif de conformité du produit/service à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise, elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit/service rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.»⁶

1.1.3 La qualité pour 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 (coût sociétal).

1.1.4 la qualité du service :

Selon **AFNOR** « la qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs »⁷.

Les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité d'un service sont évidemment variable en fonction de service proposé.

1.2 Histoire de la qualité⁸:

La notion qualité existe depuis longtemps, la perception de cette notion de ses principes et de ses modalités de gestion dans l'entreprise dynamique dont l'origine peut être située bien avant notre ère. En effet, ce sont les mutations successives de l'environnement économique et social, puis industriel, qui permettent, d'appréhender les différents stades successifs.

⁵ Frédéric CANARD, management de la qualité, Gualino, France, p16.

⁶ Idem, p18.

⁷ [HTTPS://wikimemorises.net](https://wikimemorises.net) consulter le 30/04/2021 à 14H46.

⁸ A. A. Abdel Ouahed C. Thami H. Naoual C. Hind, La gestion de la qualité des services. Qualité du support physique et impact sur la qualité perçue, Université Moulay Ismail.2009

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

1.2.1 Evolution de la qualité dans le temps :

L'évolution du concept de la qualité a été principalement marquée par trois périodes :

a. Des années 40 aux années 60 (Ere de tris) :

A cette époque, la société se concentrait sur l'amélioration de la capacité de production pour répondre à la demande du marché, la disponibilité des produits dépassait les performances attendues dont les consommateurs n'avaient pas besoin et l'entreprise obtenait une marge bénéficiaire considérable pour assurer le succès de son développement de la qualité. La procédure est basée sur le NQA⁹ qui représente le pourcentage d'éléments défectueux. Grâce à ces travaux, certaines entreprises ont mis en place des méthodes de contrôle des produits plus efficaces.

b. Des années 60 aux années 80 (Ere de contrôle) :

La caractéristique de cette période était la recherche de la maîtrise qualité et la croissance de la capacité de production dépassait la demande du marché intérieur. Ensuite, comme l'augmentation de la production sans contrôle des coûts, il y a une réelle concurrence entre les entreprises pour réduire les coûts de production. De plus, les consommateurs exigent de plus en plus les caractéristiques le temps et le prix des produits, des conditions économiques de cette période sont propices au développement de méthode de qualité.

c. Des années 80 à aujourd'hui (Ere De l'amélioration) :

Pendant cette période, les connaissances sont plus utilisées sur le marché intérieur acquis. Le marché se mondialise. De plus, des alliances sont formées pour réduire le coût de recherches, développement, de production et de vente. L'objectif est d'améliorer la performance globale de l'entreprise pour résister à la concurrence. D'autre part, le mouvement des consommateurs pour coordonner leur pouvoir nécessite non seulement des produit efficaces mais aussi des produits surs avec divers services. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur.

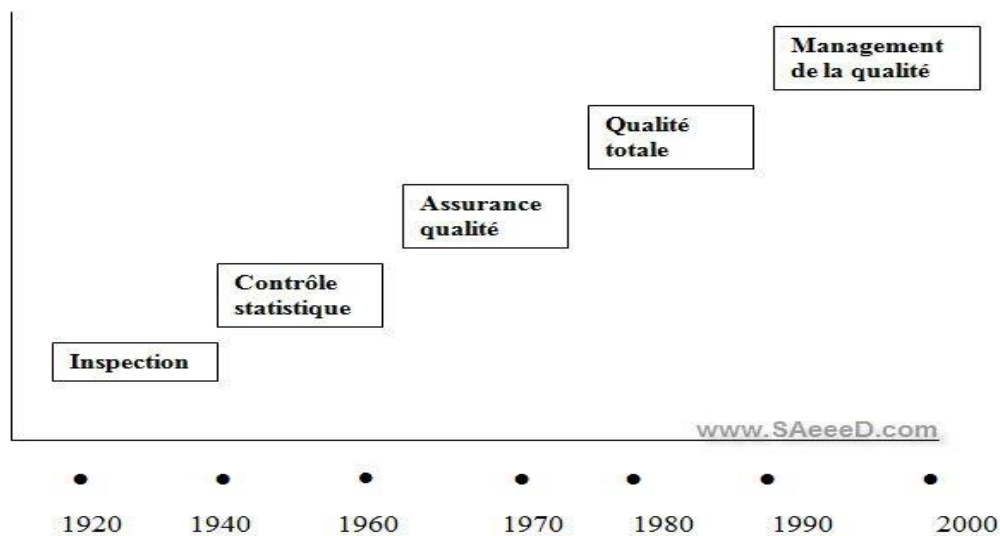
En effet, deux concepts assurance de la qualité et qualité total, deviennent deux approche important pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise ;

⁹ Niveau de qualité acceptable

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

- **Assurance de la qualité** : consiste à établir des mesures et des règles dans un système de qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise.
Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de non-qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet des exigences.
- **La qualité totale**¹⁰ : *On parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se retrouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés. Opter pour la qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but : satisfaire la clientèle*

La figure 1 : Evolution de la démarche qualité



Source : M. Abdellah Amadour, « la qualité comment s'y apprendre au Maroc ? », Édition 1998, P13.

¹⁰ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/qualite-totale> consulté le 27/06/2021 à 22H42

1.2.2 Evolution de la qualité dans l'espace :

a. Les origines Américaines :

En 1924, la direction technique de « Bell Telephone Laboratory » décide de créer un département d'assurance qualité pour optimiser la production de l'usine tout en garantissant la satisfaction du client. En 1931, SHEWHART a publié ses résultats de recherche sur le contrôle de la qualité dans un ouvrage intitulé « ECONOMIC CONTROL OF QUALITY OF MANUFACTURED PRODUCT ».

Sa principale préoccupation est de comprendre les enjeux de la maîtrise de la qualité des produits dans la production de masse. Ensuite, l'industrie a été influencée par les théories de Taylor, l'inventeur de la division du travail, qui considérait le contrôle de la qualité comme une opération relativement simple et indépendante des opérations de conception et de production. Shewhart, en étudiant les variations des caractéristiques des produits, créa une théorie permettant d'éliminer les défauts en recherchant leurs causes.

Après la dernière guerre mondiale, la demande de produit manufacturé était telle que les industriels américains voulaient produire autant que possible des produits de haute qualité. La théorie de SHEWHART n'a pas eu beaucoup de succès.

En 1947 une association nommée ASQC¹¹, jouera un rôle important dans l'expansion du management de qualité à l'avenir.

b. Les origines japonaises :

Dans l'immense confusion qui a suivi la capitulation du Japon en 1945, une association a été formée dans le but d'aider l'industrie japonaise à se remettre de ses ruines. Son nom était Nippon Kagaku Gijutsu Renmei qui a été traduit en anglais par Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE).

En mars 1950, JUSE a lancé une revue, qui existe encore aujourd'hui et qui est un excellent support pour diffuser les méthodes statistiques de la JUSE. Dans l'industrie japonaise intitulé « Himshitsu Kommi¹²».

¹¹ AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL

¹² Contrôles statistiques de la qualité

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

En octobre 1950, JUSE publia un livre selon les notes prises par MUZUNO et ISHIKAWA lors des conférences DEMINIG, le conseil d'administration alors décide de remettre un prix national pour les réalisations de DEMINIG. C'est dans ces conditions qu'apparaît en juin 1951 le DEMINIG PRICE.

En 1956, KOUAU ISHIKAWA a commencé un cours TQC¹³ à la radio, des milliers d'agents de maîtrise écoutent ce cours le matin avant de partir pour le travail. Cependant ISHIKAWA réfléchit déjà à la phase finale du contrôle dans l'entreprise, la formation des travailleurs. Un nouveau magazine mensuel qui sera publié par JUSE sous le titre GEMBA to Q.C¹⁴

En 1970, les cercles japonais du Q.C japonais ont connu une crise de croissance, le japon comptait vingt mille cercles de Q.C et JUSE contrôlait le mouvement à travers huit centres régionaux. JUSE a publié un petit livre de cinquante pages intitulé « Q.C CIRCLE KOYO¹⁵ »

IL s'est adressé à tous les responsables des cercles de contrôle qualité. A ce stade, JUSE a décidé de traduire « Q.C CIRCLE KOYO » en anglais. L'édition anglaise a été publiée en 1980 et l'édition française en 1981. Il est vrai que le développement de la qualité a eu lieu dans l'espace, et en Amérique et au Japon en particulier, il a été long et caractérisé par une évolution constante. Cependant, il a été à la base de toutes les études et améliorations des techniques de gestion de la qualité par des spécialistes de la qualité contemporaines.

c. Origine européenne :

En France et en 1950, le gouvernement français a créé le bureau de la productivité pour optimiser l'utilisation de l'aide économique fournie par les américains dans le cadre du plan Marchal II. En 1957, le professeur DARMOIS a utilisé des méthodes statistiques pour créer l'ingénieur national des entreprises artistiques. Il fonde le centre DAMOIS, devenu CERSTA en juin 1957. L'AFCIQ (Association Française de Contrôle Industrielle de la Qualité) est née. L'association a été fondée par des étudiants de DARMOIS et son rôle est comparable à celui de l'association américaine.

En 1961 création de l'association des techniciens et professionnels du contrôle industriel (ATPCI) spécialisée dans l'étude des coûts de la qualité et qui deviendra plus tard

¹³ Total Quality Control

⁹ Le contrôle de la qualité chez les contremaîtres.

¹⁵ Manuel des cercles de contrôle qualité.

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

l'association française des qualitatifs AFQ alors qu'en 1970 L'AFCIQ devient avec l'AFNOR la structure d'enseignement des méthodologies de gestion de la qualité.

Mai 1981, la naissance de l'AFCERQ (association française des cercles de qualité), le but est la promotion du management participatif dans les entreprises. L'Angleterre quant à elle, publie des normes de la qualité juste après la première guerre mondiale.

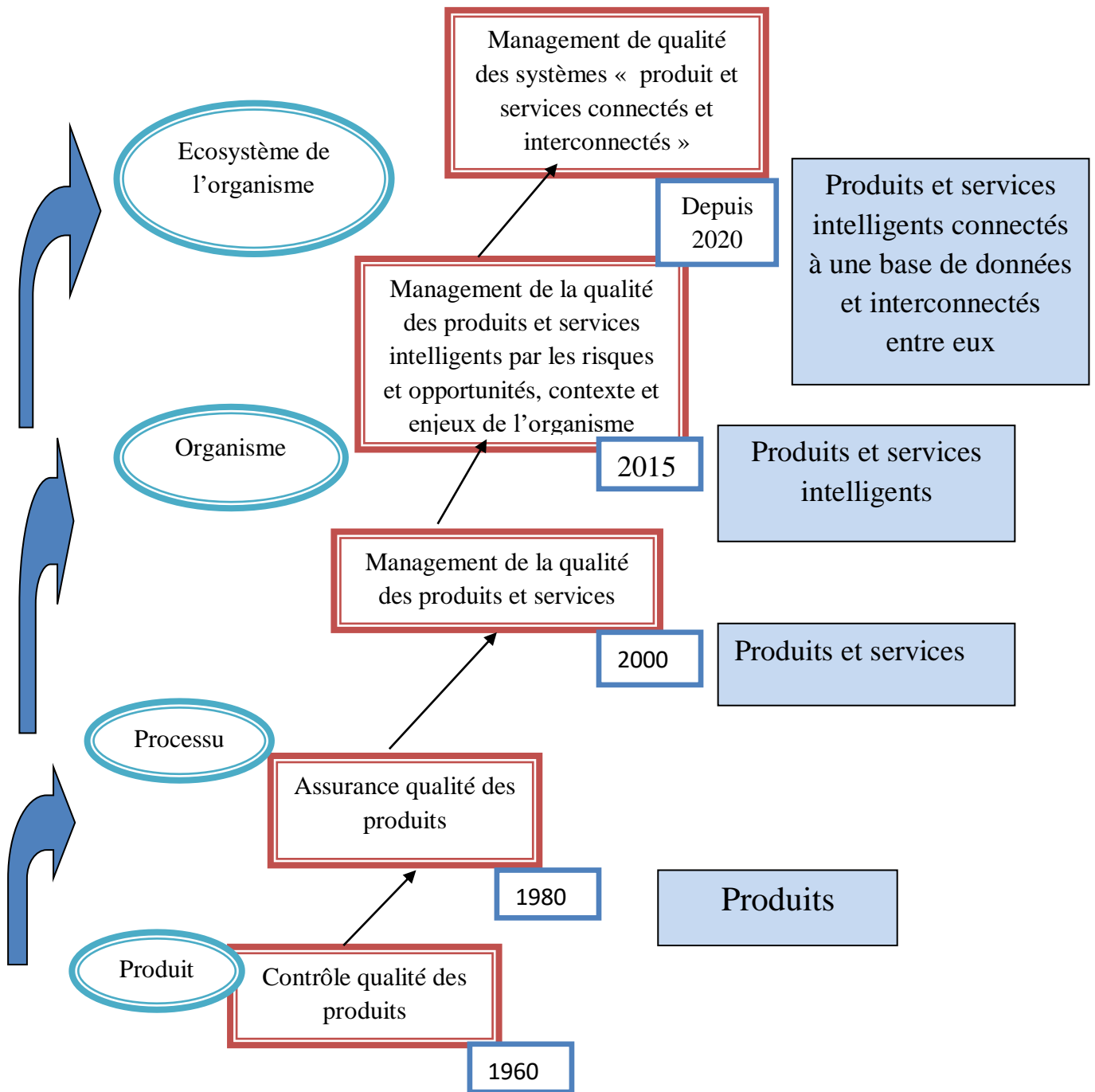
En effet, la fondation européenne pour la gestion de la qualité propose un modèle qui considère que les méthodes de production sont les moyens d'entreprise mettant en valeur les capacités de ses employés afin que ceux-ci atteignent les résultats voulus par l'entreprise, en d'autres termes, ce sont les hommes, équipés de méthodes qui mènent aux résultats.

Tableau 01 : tableau récapitulatif des principales phases d'évolutions de la qualité :

Concept	Sujet concerné	Effet pour le client	Objectifs
Contrôle qualité	Produit	Satisfaction à posteriori (après l'utilisation du produit)	Conformité du produit à la fin du processus de production
Assurance qualité	Produit organisation	Confiance à priori (Avant l'utilisation du produit)	Assurance que le produit est à priori conforme aux besoins des clients
Management de la qualité	Produit Organisation Parties intéressées	Satisfaction à posteriori et à priori	Qualité totale

Source : Cours de Dr MEZINI Mustapha, maître de conférences B 2015, p 17

Figure 02 : Evolution du concept de la qualité



Source : introduction au management de la qualité + les exigences de la norme ISO 9001 V2015, SPM consulting, p09.

1.3 Les grands fondateurs de la qualité :

a. Walter Andrew Shewhart (1891-1967) :

Walter Shewhart est né à New Canton, Illinois le 18 mars 1891 d'Anton et Esta Barney Shewhart. Il a obtenu un baccalauréat et une maîtrise de l'Université de l'Illinois, puis a fréquenté l'Université de Californie à Berkeley, d'où il a obtenu un doctorat en physique en 1917. Il a enseigné dans les deux universités et a ensuite dirigé le département de physique de la Wisconsin Normal School. A La Crosse pendant une courte période.

En 1918, Shewhart rejoint la Western Electric Company pour aider ses ingénieurs à améliorer la qualité du matériel téléphonique. Western Electric a produit du matériel pour la Bell Telephone Company, qui est devenue l'American Telephone and Telegraph Company (AT&T). La Western Electric Company fabriquait du matériel téléphonique pour eux et depuis 1905, sa principale usine était l'usine Hawthorne à Cicero, une banlieue de Chicago. L'entreprise et son usine se développent rapidement avec le besoin de téléphones. En 1913, il y avait 14 000 employés et en 1930, 43 000. C'était l'une des plus grandes usines de fabrication du pays. Shewhart a travaillé chez Hawthorne jusqu'en 1925, date à laquelle il a déménagé aux Bell Telephone Research Laboratories, où il est resté jusqu'à sa retraite en 1956.

À Hawthorne, Shewhart a rencontré et influencé W Edwards Deming qui a continué à défendre les méthodes de Shewhart. Joseph Juran a également travaillé chez Hawthorne de 1924 à 1941 et a été influencé par Shewhart.

Shewhart, Deming et Juran sont souvent considérés comme les trois fondateurs du mouvement d'amélioration de la qualité. Deux des contributions de Shewhart continuent d'influencer le travail quotidien de qualité, à savoir les cartes de contrôle et le cycle Plan-Do-Study-Act (PDSA).

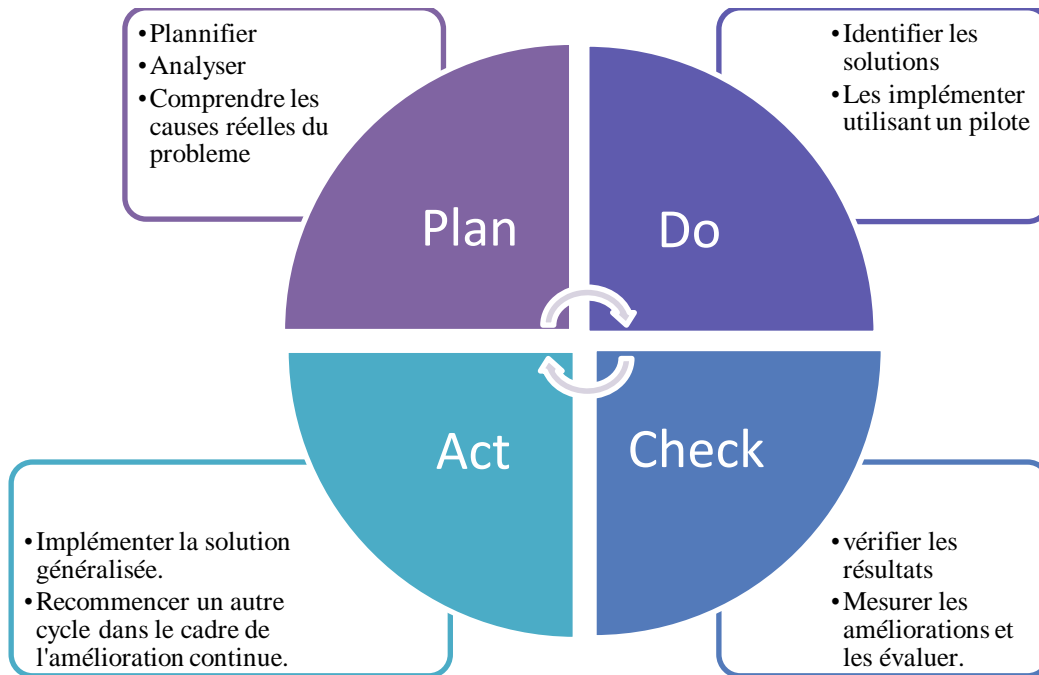
- **Cycle de Shewhart :**

Le cycle Shewhart ou cycle d'apprentissage et d'amélioration Shewhart combine la pensée de gestion et l'analyse statistique. L'évaluation constante de la politique et des procédures de gestion conduit à une amélioration continue. Ce cycle a également été appelé le cycle de Deming, le cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA) ou le cycle Plan-Do-Study- Act (PDSA).

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Alors que Deming a commercialisé le cycle auprès des masses un cycle qu'il a appelé le cycle de Shewhart la plupart des gens l'ont appelé le cycle de Deming.¹⁶

Figure 03: Méthode PDCA, Présentation de la roue de Deming



La source : <https://bechirbenhmida.wordpress.com> consulté le 30/05/2021 à 12h 45min

Le cycle de Shewhart comprend les quatre étapes suivantes:

- Planifier (Plan) : identifier ce qui peut être amélioré et les changements nécessaires ;
- Faire (Do): mettre en œuvre le changement de conception ;
- Étude (Check) : mesurez et analysez le processus ou le résultat ;
- Agir (Act): si les résultats ne sont pas ceux espérés ;

Sans en constater le bien fondé il nous apparait un problème lié à la terminologie anglaise. Le terme Plan, traduit d'une façon littérale en français, ne met pas assez l'accent sur la détermination des objectifs au cours de cette phase.

S'agissant du produit, le plan doit inclure la rédaction des spécifications et la détermination des objectifs en termes de planning, coût, budget, etc. de même le terme Act ne met peut-être pas assez en évidence l'amélioration qu'il faut instaurer au terme de la boucle.¹⁷

¹⁶ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/> consulter Le 30/05/2021 à 12H28

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

C'est un processus sans fin. Une fois que les changements faciles à faible coût ont été effectués (les fruits récoltés à faible portée), le processus de cycle est répété pour une autre étape, tâche ou processus dans le microsysteme ou le systeme. Après un certain temps, d'autres changements peuvent donner au processus d'origine une possibilité de s'améliorer à nouveau.

Shewhart a publié de nombreux articles, dont beaucoup étaient dans le Bell System Technical Journal, et deux livres: « Economic Control of Quality of Manufactured Product » en 1931 et « Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control » en 1939 (réimprimé en 1986). Il a également été le premier rédacteur en chef de la John Wiley and Sons « Mathematical Statistics Series », Et il a continué à occuper ce poste pendant plus de 20 ans. Shewhart a servi en tant que consultant au Département de la guerre pendant la Seconde Guerre mondiale et les normes de guerre américaines qui en ont résulté ont contribué aux efforts de productivité. Parmi les autres activités de conseil, figurait la collaboration avec les Nations Unies et le gouvernement indien. Parmi les prix que Shewhart a reçus, il y avait la médaille Holley de l'American Society of Mechanical Engineers et il a été le premier récipiendaire de la médaille Shewhart de l'American Society for Quality Control. Il est décédé le 11 mars 1967 à Troy Hills, New Jersey, à l'âge de 75 ans.

b. Edwards DEMING (1900- 1993) :

William Edwards Deming était un statisticien américain. William Edwards Deming était un célèbre gourou de la gestion de la qualité qui s'efforçait d'améliorer continuellement les organisations. L'origine de son travail se trouve dans l'industrie manufacturière japonaise. Là, il a appris les principes de gestion du contrôle statistique des processus (SPC), précurseur de la gestion de la qualité totale (TQM). C'est aussi pourquoi William Edwards Deming était considéré comme la personne non japonaise la plus influente dans le domaine de l'industrie manufacturière japonaise. Il était également le promoteur du célèbre modèle Plan-Do-Check-Act et ses 14 points sur la gestion.

William Edwards Deming a obtenu un baccalauréat (BSc.) En génie électrique de l'Université du Wyoming. En 1925, il a obtenu sa maîtrise (MSc.) en statistique de l'Université du Colorado. Enfin, William Edwards Deming a obtenu son doctorat (Ph.D.) en statistique et physique statistique de l'Université de Yale en 1928.

¹⁷ Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, AFNOR, p11

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Il a étudié pendant quelques années avec Walter A. Shewhart de Bell Telephone Laboratoire. Les théories de Shewhart sur les méthodes de contrôle statistique ont constitué la base des travaux de Deming. En 1940, William Edwards Deming a développé plusieurs techniques d'échantillonnage.

Il a enseigné les techniques SPC aux ouvriers engagés dans la production en temps de guerre. Ces techniques ont été largement appliquées pendant la Seconde Guerre mondiale.

Après la Seconde Guerre mondiale, William Edwards Deming a été impliqué dans des questions concernant l'économie japonaise. Son expertise, combinée à son implication dans la société japonaise, a conduit à une invitation de l'Union japonaise des scientifiques et ingénieurs (JUSE) à participer à des projets. Les membres du JUSE avaient étudié les techniques de Shewhart. Dans le cadre de la reconstruction du Japon, ils ont recherché un expert pour enseigner la CPS.

En 1950, William Edwards Deming a donné une douzaine de cours sur le contrôle statistique de la qualité (SQC). Cette fois, il a dirigé la session pour le top management japonais. Son objectif était de transmettre le message: l'amélioration de la qualité conduira à une réduction des dépenses et à une augmentation de la productivité et des parts de marché. Plusieurs grands fabricants japonais ont appliqué les techniques de Deming et ont ainsi pu créer une nouvelle demande internationale de produits japonais.

En 1960, William Edwards Deming fut le premier Américain à recevoir le Second Ordre des Trésors Sacrés (un prix japonais) du Premier Ministre de l'époque Nobusuke Kishi.

Il a reçu ce prix parce que le peuple japonais a reconnu sa contribution à la renaissance de leur industrie. Par la suite, William Edwards Deming a poursuivi son travail au niveau international et il a reçu de nombreuses nominations et récompenses¹⁸.

Si l'on pouvait résumer les travaux de DEMING, l'on aurait deux catégories :

- Le développement des travaux de Walter SHEWART ;
- Le PDCA (que DEMING a renommé Roue de Deming « PDSA ») ;
- Les cartes de contrôle et le travail sur la variation ;
- *Ses propres travaux qui se résument en 14 points présentés ci-dessous*¹⁹ :

¹⁸ <https://www.toolshero.com> consulter le 30/05/2021 à 13H30min.

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

1^{er} point : Créer un objectif constant d'amélioration.

- Planifier la qualité à long terme.
- Résister à réagir avec des solutions à court terme.
- Ne pas simplement faire mieux les mêmes choses, mais trouver de meilleures choses à faire.
- Prévoir et se préparer aux défis futurs, et toujours avoir pour objectif de s'améliorer.

2^{ème} point : Adopter la nouvelle philosophie.

- Adopter la qualité dans toute l'organisation.
- Faire passer les besoins des clients en premier, plutôt que de réagir à la pression concurrentielle et conserver des produits et des services pour répondre à ces besoins.
- Être toujours prêt pour un changement majeur dans la façon dont les affaires sont menées. Il s'agit de diriger, pas simplement de gérer.
- Créer une vision de la qualité puis la mettre en œuvre.

3^{ème} point : Arrêter de dépendre des inspections.

- Les inspections sont coûteuses et peu fiables et elles n'améliorent pas la qualité, elles découvrent simplement un manque de qualité.
- Intégrer la qualité dans le processus du début à la fin.
- Ne pas se contenter de trouver ce qu'était mal fait mais éliminer complètement les torts.
- Utiliser des méthodes de contrôle statistique et pas uniquement des inspections physiques pour prouver que le processus fonctionne.

4^{ème} point : Utiliser un seul fournisseur pour chaque article.

- La qualité repose sur la cohérence, moins de variation dans l'entrée c'est moins de variation dans la sortie.
- Considérer les fournisseurs comme des partenaires de qualité. Les encourager à passer du temps et à améliorer leur propre qualité, ils ne devraient pas rivaliser pour l'entreprise sur la seule base du prix.

¹⁹ <https://www.mindtools.com> 30/05/2021 à 13h 40min

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

- Analyser le coût total et pas seulement le coût initial du produit.
- Utiliser des statistiques de qualité pour assurer que les fournisseurs respectent les normes de qualité.

5^{ème} point : S'améliorer constamment et pour toujours.

- Améliorer en permanence les systèmes et processus. Deming a fait la promotion du Plan-Do-Check-Act approche d'analyse et d'amélioration des processus.
- Mettre l'accent sur la formation et l'éducation afin que chacun puisse mieux faire son travail.
- Utiliser kaizen comme modèle pour réduire les déchets et améliorer la productivité, l'efficacité et la sécurité.

6^{ème} point : Utiliser la formation sur le tas.

- Former à la cohérence pour aider à réduire les variations.
- Construire une base de connaissances communes.
- Permettre aux travailleurs de comprendre leurs rôles dans la vue d'ensemble.
- Encourager le personnel à apprendre les uns des autres et offrir une culture et un environnement propices à un travail d'équipe efficace.

7^{ème} point : Mettre en œuvre le leadership.

- Attendre à ce que les superviseurs et gestionnaires comprennent leurs employés et les processus qu'ils utilisent.
- Ne pas se contenter uniquement de superviser, mais fournir un soutien et des ressources afin que chaque membre du personnel puisse faire de son mieux. Il faut être un entraîneur plutôt qu'un policier.
- Déterminer ce dont chaque personne a réellement besoin pour faire de son mieux.
- Insister sur l'importance de la gestion participative et du leadership transformationnel.
- Trouver des moyens d'atteindre le plein potentiel et ne pas se concentrer uniquement sur l'atteinte des objectifs et des quotas.

8^{ème} point : Éliminer la peur.

- Permettre aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes en s'assurant qu'ils n'ont pas peur d'exprimer des idées ou des préoccupations.
- Faire savoir à tout le monde que l'objectif est d'atteindre une qualité élevée en faisant plus de choses correctement sans avoir peur d'être blâmé lorsqu'ils font des erreurs.

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

- Faire en sorte que les travailleurs se sentent valorisés et encourager à chercher les meilleures façons de faire les choses.
- Assurer que les dirigeants sont accessibles et qu'ils travaillent avec les équipes pour agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise.
- Utiliser une communication ouverte et honnête pour éliminer la peur de l'organisation.

9^{ème} point : Éliminer les barrières entre les départements.

- Construire le concept de client interne et reconnaître que chaque service ou fonction sert d'autres services qui utilisent leur production.
- Construire une vision partagée.
- Utiliser le travail d'équipe inter fonctionnel pour renforcer la compréhension et réduire les relations conflictuelles.
- Se concentre sur la collaboration et le consensus plutôt que sur le compromis.

10^{ème} point : Se débarrasser des slogans peu clairs.

- Faire savoir exactement aux gens ce que ils doivent faire et ne pas leur faites deviner.
- Ne pas laisser les mots et les phrases qui sonnent bien remplacer un leadership efficace. Décrire les attentes, en félicitant les gens en personne pour avoir fait du bon travail.

11^{ème} point : Éliminer la gestion par objectifs.

- Regarder comment le processus est exécuté, pas seulement comme des objectifs numériques. Deming a déclaré que les objectifs de production encouragent une production élevée et une qualité médiocre.
- Fournir un soutien et des ressources pour que les niveaux de production et la qualité soient élevés et atteignables.
- Mesurer le processus plutôt que les personnes derrière le processus.

12^{ème} point : Éliminer les obstacles à la fierté du travail.

- Permettre à chacun d'être fier de son travail sans être évalué ou comparé.
- Traiter les employés de la même manière et ne pas les mettre en concurrence avec d'autres travailleurs pour obtenir des récompenses monétaires ou autres. Au fil du temps, le système qualité élèvera naturellement le niveau de travail de chacun à un niveau tout aussi élevé.

13^{ème} point : Mettre en œuvre l'éducation et l'auto-amélioration.

- Améliorer les compétences actuelles des travailleurs.
- Encourager les gens à acquérir de nouvelles compétences pour se préparer aux changements et aux défis futurs.
- Développer des compétences pour rendre une main-d'œuvre plus adaptable au changement et mieux en mesure de trouver et de réaliser des améliorations.

14^{ème} point : Faire de la «transformation» le travail de chacun.

- Améliorer l'organisation globale en demandant à chaque personne de faire un pas vers la qualité.
- Analyser chaque petite étape et comprendre comment elle s'intègre dans une vue d'ensemble.
- Utiliser des principes efficaces de gestion du changement pour présenter la nouvelle philosophie et les nouvelles idées des 14 points de Deming.

c. **Joseph JURAN**²⁰ : (1904-2008)

Joseph Moses Juran 24 Décembre 1904 – 28 Février 2008 était un statisticien, auteur et consultant très influent dans le domaine de la qualité son influence équivaut à celle d'Edwards Deming.

Juran est né en Roumanie et y vécut jusqu'à l'âge de 8 ans avant que ses parents ne décident d'émigrer aux USA. Il y suivra des cours d'ingénierie électrique avant de trouver un emploi chez Western Electric.

Il écrit son premier ouvrage en 1935 sous le nom de Mechanical engineering. En 1951, il publie un deuxième ouvrage intitulé Juran's Quality Handbook,

Peu de temps avant la fin de la deuxième guerre mondiale ; Joseph JURAN démissionne du Western Electric et devient consultant, mais aussi professeur à l'université de New-York.

²⁰ <https://3dc.asso-web.com> 01/06/2021 à 23h00

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

En 1954, Joseph Juran est invité au Japon par le JUSE , un deuxième point commun avec Edwards Deming. Alors qu'Edwards Deming enseigne principalement aux Japonais la qualité à travers les statistiques, Joseph Juran quant à lui enseigne le management de la qualité.

On lui attribue l'utilisation du Pareto dans la qualité total (80% des problèmes proviennent de 20% des clients...), l'étude de la résistance au changement, notamment de l'acceptation de la qualité auprès des managers et employés et enfin le plan d'amélioration de la qualité à travers la trilogie (planification, contrôle, amélioration, changement).

d. Armand FEIGENBAUM ²¹ (1922-2014) :

Armand Valin Feigenbaum né en 1922 est un expert Américain de la qualité.

Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control qui sera repris plus tard sous le nom de TQM.

Après des études au M.I.T²² Feigenbaum rejoint General Electric (GE) en 1958 où il devient directeur de la production (Director of Manufacturing Operations).

Il est à noter que pendant ses études au MIT Feigenbaum publie la première édition de son ouvrage Total Quality Control une référence dans le domaine de la qualité.

En 1961, Feigenbaum devient président de l'ASQ²³ Quality qu'il dirigera jusqu'en 1963.

En 1968 il quitte GE et fonde sa propre société, General Systems Company of Pittfield dont il est le PDG.

En 1971, il fonde avec Kaoru Ishikawa l'académie internationale pour la qualité.

Enfin, tout comme Philip Crosby, Feigenbaum a beaucoup mis l'action sur les coûts de la non-qualité en les divisant notamment en quatre (04) catégories modèle PAF²⁴:

- **Prevention costs** : Coûts liés à la mise en place de la qualité (planning, formation, ...).
- **Appraisal costs** : Coûts liés à l'inspection (vérification de la qualité).
- **Internal Failure Costs** : Coûts liés au rejet des produits (mauvaise qualité) avant livraison chez le client.

External Failure Costs : Coûts liés à la mauvaise qualité des produits une fois livrés chez le client (coûts de retour, de garantie, de perte du client, de mauvaise image de l'entreprise,...)

²¹ Gerd F.KAMISKE, Jorg-peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1995, p117

²² Massachusset's Institute of Technologies

²³ American Society for

²⁴ Prevention Appraisal Failure

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

e. Genchi TAGUCHI²⁵:(1924-2012)

Genchi Taguchi né le 1^{er} Janvier 1924 au Japon, est un statisticien et un ingénieur ayant notamment développé une méthodologie complète d'application des statistiques à la production

en 1950, Taguchi rejoint une branche de la Nippon Telegraph and Telephone Corporation afin de travailler sur le contrôle qualité.

Il faut savoir qu'à cette époque, le contrôle qualité était très répandu au Japon grâce aux interventions d'Edwards Deming, Joseph Juran et du JUSE.

Au milieu des années 50 il travaille en tant que professeur itinérant à l'institut Indienne des statistiques. Ce nouveau travail de professeur lui permet de collaborer étroitement avec Walter Shewhart qui travaillait chez Bell Telephone.

Finalement, Genichi TAGUCHI devient consultant à l'institut Japonaise des standards et directeur exécutif à l'American Supplier Institute.

Le but de TAGUCHI était de simplifier, au maximum, ses techniques, afin de permettre au plus grand nombre de les utiliser, sans pour cela être un génie des mathématiques. Il préconise de viser la valeur nominale, de réduire la dispersion, de rechercher des zones de fonctionnement stables pour le produit et pour le procédé de fabrication.

f. Kaoru Ishikawa (13 Juillet 1915 – 16 Avril 1989) :

Kaoru ISHIKAWA était un professeur d'université Japonais, très connu pour son apport dans le domaine de la qualité, notamment le diagramme en arrête de poisson et les cercles de qualité.

A 24 ans, Ishikawa obtient son diplôme d'ingénieur auprès de l'université de Tokyo en chimie appliquée. Il débute sa carrière en tant qu'officier technique naval avant de rejoindre la Nissan Liquid Fuel Company de 1941 à 1947.

Ensuite commence pour Kaoru Ishikawa une carrière de professeur à l'université de Tokyo, qu'il alternera avec des fonctions à la tête de la Masuchi Institute of Technology.

En parallèle, Ishikawa rejoint la JUSE afin de compléter les groupes de travail sur la qualité.

A travers la JUSE, Ishikawa militera pour l'invitation d'Edwards Deming et de Joseph Juran, personnages dont il sera un vecteur essentiel du développement de leurs idées à travers le Japon.

²⁵ Jean FAU, la qualité au quotidien, Plytechnica, Paris, 1992, p213

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

En 1962 Ishikawa invente le concept de Cercles de Qualité (Quality Circles), toujours en conjonction avec le JUSE.

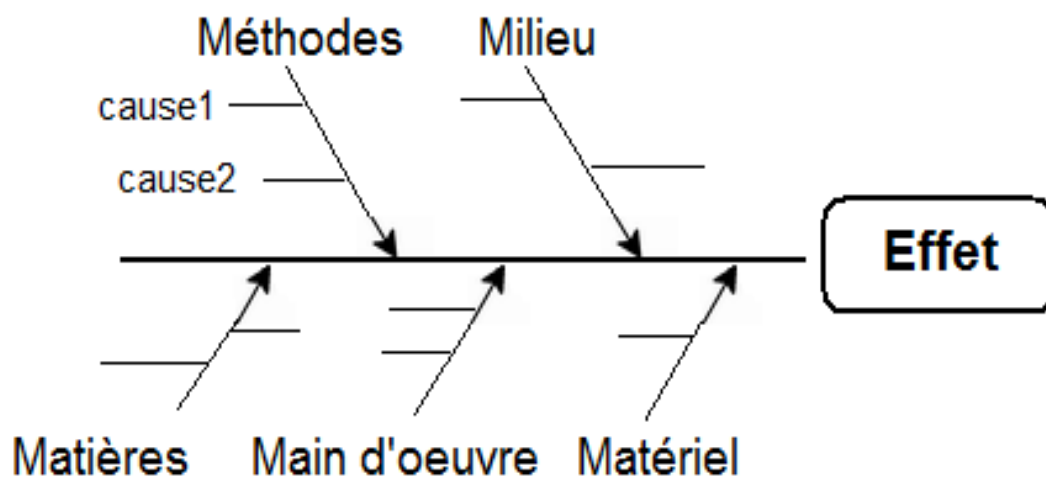
Cette mise en place provient d'une expérience tendant à démontrer que l'implication des ouvriers terrain (Gemba²⁶) est essentielle pour le développement de la qualité.

Ainsi, les cercles de qualité se proposent de regrouper différentes personnes et différents départements afin de travailler sur un objectif d'amélioration commun le partage des idées et des expériences devant amener très rapidement une solution concrète à un problème spécifique.

Au démarrage de son expérience, seule la Nippon Telephone & Telegraph participera d'emblée cette dernière étant l'une des pionnières dans le domaine de la qualité au Japon, voir la fiche sur Genichi Taguchi. Ensuite, face au succès obtenus, de nombreuses sociétés Japonaises rejoindront le mouvement des cercles de qualité.

C'est en 1982 que Kaoru Ishikawa finalise son fameux diagramme en arrête de poisson appelé aussi diagramme d'Ishikawa, ou diagramme de cause à effet qui permet de déterminer la cause profonde d'un problème à travers ses symptômes (un symptôme étant le lien entre une cause profonde et un effet/une conséquence).²⁷

Figure 04: Diagramme en arrête de poisson



Source : <https://www.webmarketing-com.com>

²⁶ Un mot japonais qui veut dire « la ou se trouve la réalité ».

²⁷ <https://3dc.asso-web.com/27+kaoru-ishikawa.html> 02/06/2021 à 10h00

g. **Philip Crosby**²⁸ (18 juin 1926 - 18 Août 2001)

Philip Crosby était un homme d'affaire et auteur ayant grandement contribué à la démocratisation de la qualité il fût l'inventeur du concept de Zéro Défaut et du coût de la non-qualité.

Après avoir travaillé pour plusieurs sociétés et a surtout commencé en bas de l'échelle en occupant tout d'abord des postes sur des lignes de montage, Crosby rejoint ITT où il devient vice-président durant quatorze années.

Ensuite, Crosby décide de se lancer dans le consulting et il ouvre sa propre entreprise Philip Crosby Associates, Inc. en 1979.

Philip Crosby n'était pas statisticien et cela fût un avantage certain quant à la reconnaissance et la compréhension par le grand public de ses ouvrages.

En effet, ses livres sont très faciles à lire et ne nécessite pas de connaissances particulières en statistiques comme c'est le cas chez d'autres auteurs célèbres de la qualité (Deming, Juran, Ishikawa, ...).

Philip Crosby définit la qualité comme étant la conformité à certaines spécifications établies par le management suite aux demandes des clients.

Ainsi, le lien est fait entre les attentes du client et l'impact du management sur la qualité. Cette définition est reprise dans les quatre (04) piliers de la qualité (The Four Absolutes of Quality Management) :

1. La qualité est défini en tant que conformité aux spécifications.
2. La qualité résulte de la prévention, pas du contrôle.
3. Le standard de performance doit être le Zéro Défaut et non pas l'à peu près.
4. La qualité se mesure selon le prix de la non-conformité, pas selon des indices.

Crosby a beaucoup insisté sur la définition qu'il a faite de la qualité la conformité aux spécifications. Ainsi, il est associé au concept DRIFT²⁹ que l'on peut traduire grossièrement en Français par Bien le faire dès la première fois.

Cette méthode DRIFT doit se conclure par le Zéro Défaut. Ainsi, on peut constater que Crosby et ce fût pendant les années 70 et 80 était très proche de la volonté du Six Sigma si

²⁸ <https://3dc.asso-web.com/30+philip-crosby.html> 02/06/2021 à 11h00.

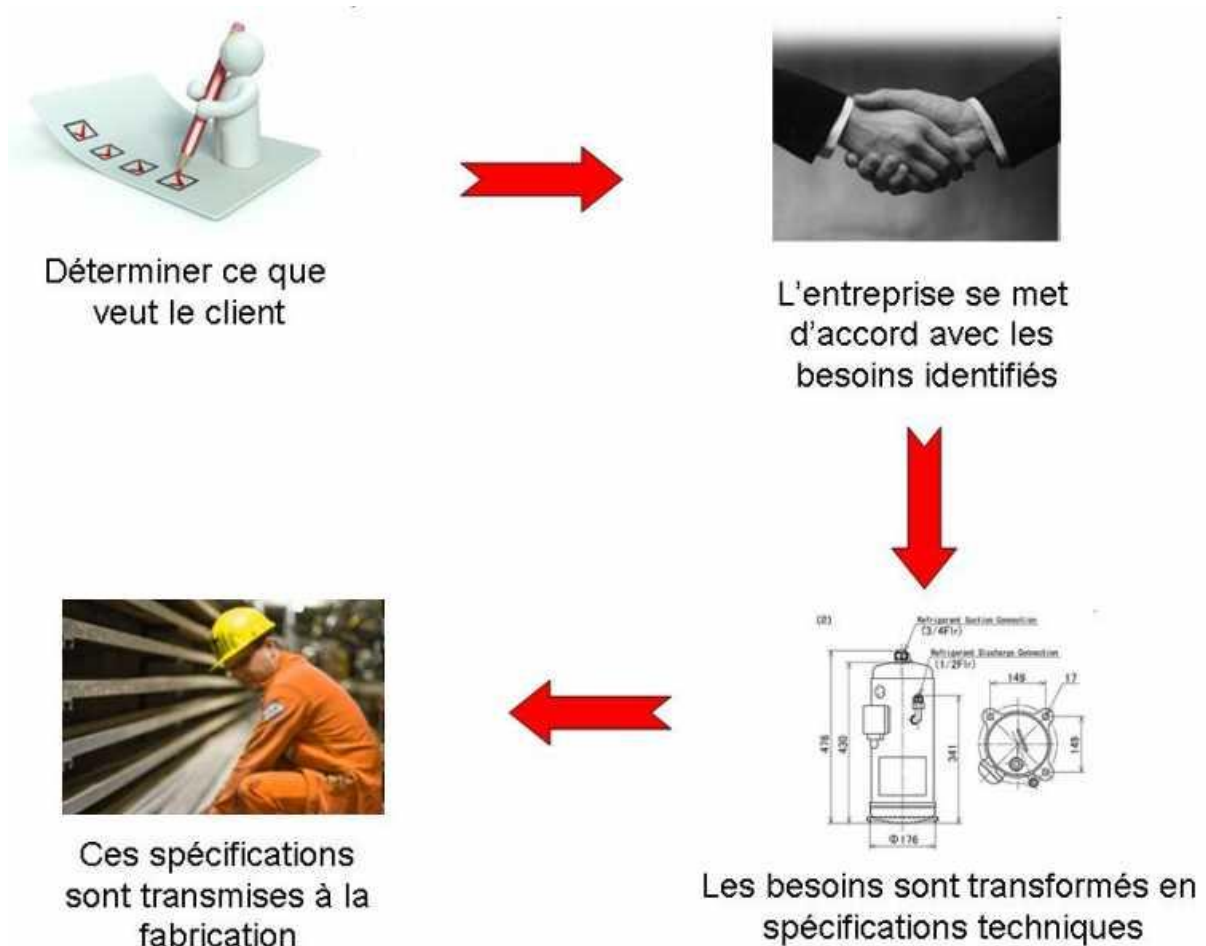
²⁹ Do It Right First Time

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

l'on accepte l'idée que les 3.4 défauts par million d'opportunités sont très proches de zéro, bien que le calcul même de ces 3.4 défauts soit statistiquement faux.

On peut résumer la pensée de Crosby par le diagramme ci-dessous :

Figure 05 le résumé de la pensée de Crosby :



Source : <https://3dc.asso-web.com/30+philip-crosby.html>

1.4 Caractéristiques de la qualité

Les caractéristiques de la qualité sont de nature très diverses selon le type de produit proposé. Et comme, la qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par:

- Le respect du cahier des charges: Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère;
- Le maintien de la conformité: Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale;

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

- La satisfaction implicite: Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi;
- La satisfaction économique: Le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

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

1.5 L'objectif de la qualité³⁰ :

L'objectif de la qualité peut être de trois (03) natures différentes :

- **Objectif stratégique :**

Dans ce cas, ils sont en relation avec la politique ou la politique qualité de l'organisme. Ils sont souvent liés à des axes stratégiques. Les résultats à atteindre pour ces axes sont les objectifs.

- **Objectif tactique :**

Il s'agit d'objectifs internes à l'organisme qui sont le plus souvent attachés à un processus. La notion d'objectif tactique est très peu utilisée dans les systèmes de management.

- **Objectif opérationnel :**

Les objectifs opérationnels sont attachés à un projet, un processus opérationnel ou une activité opérationnelle, un projet, un service ou un produit.

Pour aller plus loin, les objectifs peuvent être relatifs à différentes thématiques : la finance, la santé et sécurité, et l'environnement, ...

De plus, ils peuvent s'appliquer à différents niveaux de l'organisme : stratégie, l'organisme dans son ensemble, un / des projet(s), un produit, une gamme de produit, un service et un processus.

³⁰ <https://www.certification-qse.com/objectif/> 24/05/2021 19h 17min

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Un objectif peut être exprimé par d'autres moyens, il peut s'agir d'un résultat escompté, un besoin, un critère opérationnel, en tant qu'objectif qualité.

Dans le cadre des systèmes de management de la qualité, les objectifs dit qualité sont encadrés par la norme selon laquelle l'organisme est certifié. La cohérence et la prise en compte pour établir la politique qualité, en vue d'obtenir des résultats spécifiques est obligatoire.

1.6 Les enjeux de la qualité³¹ :

Le facteur qui permet à l'entreprise de rester concurrentielle face à ses concurrent est la qualité, car celui-ci lui permet de se démarquer de ses concurrents et de solidifier son image de marque, cependant pour atteindre la qualité, l'entreprise peut faire face à plusieurs enjeux dont :

- **L'enjeu économique :**

Le contrôle de la qualité signifie augmenter le résultat net de l'entreprise en abaissant son prix de revient en réduisant le coût de la non-qualité. En conséquence, l'entreprise aura un chiffre d'affaires plus élevé, une meilleure productivité et une meilleure rentabilité, ce qui lui permettra une plus grande capacité de développement et notamment grâce à l'autofinancement.

Si l'entreprise est consciente de l'importance de la qualité comme moteur de sa compétitivité, la notion de non-qualité est mal perçue et la maîtrise des coûts est plus ou moins poussée.

- **L'enjeu humain :**

L'évolution du niveau d'instruction ainsi que le développement de la communication ont favorisé de nouvelles aspirations des individus au travail. Les méthodes poursuivies auparavant par l'approche scientifique de l'organisation du travail ne sont plus acceptées et le degré d'implication du personnel dans l'amélioration des processus est devenu très important et constitue un moyen de motivation de tout individu dans l'entreprise.

³¹ <https://wikimemoires.net> 01 /06 /2021 à 20H 00

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

- **L'enjeu technologique :**

La complexité croissante des produits et services nécessite une technologie de plus en plus sophistiquée.

La non maîtrise de cette technologie entraîne des risques de défauts nombreux et la qualité devient plus difficile à atteindre.

L'introduction de la technologie ne peut à elle seule résoudre les problèmes fondamentaux de la rentabilité de l'investissement.

En effet, la technologie ne peut être un facteur clé de compétitivité que si elle est accompagnée d'une adaptation des systèmes organisationnels et humains, donc l'idée préconçue selon laquelle l'automatisation réduirait les coûts de non qualité est fautive si on ne résolve pas au préalable, les problèmes de qualité existant dans la structure organisationnelle.

- **La qualité un enjeu national :**

Bien que s'inscrivant dans la recherche d'une plus grande efficacité des entreprises, les actions menées depuis de nombreuses années par l'Etat ont été perçues sous l'angle de « restructuration » et n'ont pas fait apparaître la qualité comme action majeure sur la modernisation.

Il est grand temps du fait de l'existence de facteurs multiples : pression du marché, évolution des technologies de la formation et le développement du dialogue social de l'entreprise de donner à la dimension qualité une place de premier plan dans le discours sur la compétitivité.

- **La qualité en enjeu de formation :**

Tout le monde s'accorde aujourd'hui qu'il y a une distance séparant l'enseignement de l'entreprise et il y a un manque de transfert de la recherche ou de la technologie entre les deux entités. Concernant la qualité rare sont les enseignements qui s'y intéressent à l'exception de quelques diffusions ponctuelles sous forme de séminaire alors que par exemple, au Japon, l'enseignement de la qualité est systématique dans le supérieur.

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

- **L'enjeu commercial :**

Maîtriser la qualité consiste à mettre l'entreprise à l'abri de la concurrence et permet aussi de lui faire gagner des parts du marché.

Les entreprises qui ne subissent pas de croissance et ne se réfèrent pas à la qualité sont impitoyablement écartées du fait qu'elles n'ont pas pu fidéliser leurs clientèles, qu'elles n'ont pas pu développer le partenariat client fournisseur.

1.7 L'importance de la qualité³²:

La qualité a une très grande importance pour l'entreprise, comme elle en a aussi pour le client à qui nous devons satisfaire les besoins explicites ou implicites :

- **La qualité pour le client :**

Les éléments sur lesquels repose la satisfaction client sont les suivants :

- La performance du produit sur différents niveaux notamment ceux de la puissance, la précision, l'économie d'utilisation, la fiabilité d'emploi et l'esthétisme.
- La qualité des services d'accompagnements, comme la mise en service, la formation des utilisateurs, les conseils techniques, l'entretien et la réparation.
- L'image de la marque de l'entreprise même si elle a une importance chez les consommateurs car elle comble leurs besoins, elle a aussi comme spécificité d'en créer

- **La qualité pour l'entreprise :**

Elle représente désormais un véritable projet de l'entreprise pour différentes raisons :

- La différenciation du produit ou service
- L'amélioration de l'image de la marque de l'entreprise
- La baisse des coûts de non-qualité qui sont toujours élevés et cachés
- La génération d'un bon retour sur l'investissement
- L'amélioration des résultats économiques de l'entreprise
- Le développement d'une culture de qualité chez l'entreprise

³² Statistique de la qualité dans le monde selon ISO 9001 V 2015

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Ce projet d'entreprise passe par une multi utilisation de tous le personelles, de l'ouvrier ou dirigeant.

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Section 02 : mangement de la qualité

Nous tenterons au travers de cette section, de mettre l'accent sur le management de la qualité que nous aborderons par une définition sur le management de la qualité, ensuite, les sept (07) principes et les principales composantes du management de la qualité.

2.1 Définition de MQ:

Selon R-A. Thiétart, « le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ³³».

La norme ISO 84/1994 définit le management de la qualité comme étant «l'ensemble des activités de la fonction générale du management, qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans la cadre du système qualité ³⁴»

Selon la norme ISO 9001: «Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter un organisme et de les contrôle en matières de qualité ³⁵».

2.2 Les principes de management de qualité :

Afin de répondre aux normes sur le management de la qualité, les entreprises doivent se concentrer sur 7 principes³⁶ :

- **Orientation client**

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. ³⁷ » Sam Walton (fondateur de Wal-Mart)

³³ R.-A. Thiétart, *Que sais-je ? Le management*, Presses Universitaires de France, Paris disponible sur <https://www.memoireonline.com>

³⁴ FROMAN, Bernard, « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P.07

³⁵ Polycopie portant sur le management de qualité selon la norme ISO 9000 V2000 et 2008 Par Dr MEZIANI Mustapha maitre de conférences B.2015

³⁶ HAMMICHE Hocine et HAMMANI Farid La démarche de mise en place d'un Système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 Etude de Cas : ENIEM

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Il s'agit de satisfaire les clients, et surtout, avec l'émergence des réseaux sociaux et d'Internet, les clients peuvent exprimer leur insatisfaction/admiration et être entendus de tous immédiatement... Cela nuira à l'image de l'organisation, ou au contraire, cela créera une bonne réputation.

Pour renforcer son orientation client, l'entreprise doit se concentrer sur la satisfaction des attentes de ce dernier, les identifier voire les prévoir et tout mettre en œuvre pour que les produits/services fournis répondent à leurs exigences. Car un client satisfait nous fait gagner un client, mais un client non satisfait nous fait perdre dix.

- **Leadership**

«Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire.» Dwight Eisenhower³⁸

La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel s'implique pour atteindre les objectifs de la qualité de l'organisme.

Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

- **Implication du personnel**

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. » Benjamin Franklin³⁹

Le nom de ce principe est simplifié, en plus de la participation en raison du travail considérable de la direction, les employés doivent également être capables et se sentir valorisés. Il est vraiment question de considérer l'individu sous le bleu de travail.

³⁷ <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite> consulté le 05/06/2021 à 16h30

³⁸ <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite>.

³⁹ Idem

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Il faut exprimer la reconnaissance de l'esprit en en prenant en compte la valeur ajoutée du travail des salariés et des mesures prises.

Il est nécessaire de développer des compétences personnelles pour améliorer la capacité de l'ensemble de l'organisation.

- **Approche processus**

« Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente. » Aimé Césaire⁴⁰

Avoir une approche processus revient à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous-activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre.

Cette approche permet de plus facilement aborder les différentes activités, leur management, leurs besoins, leurs objectifs... C'est d'ailleurs naturellement qu'une société s'organise en services, chacun gérant un voir plusieurs processus.

- **Amélioration**

La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.» Albert Einstein⁴¹

Les organisations doivent s'efforcer en permanence de s'améliorer ce qu'on appelle l'amélioration continue, au moins pour maintenir des niveaux de performance, et de préférence pour progresser. L'amélioration implique des principes établis : amélioration de la satisfaction des clients et amélioration de l'efficacité des processus. Prendre des risques, saisir les opportunités et même éliminer les incohérences sont autant de sources d'amélioration.

- **La prise de décision fondée sur des preuves**

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. » Euclide⁴²

⁴⁰ <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite> consulté le 05/06/2021 à 16h00

⁴¹ Idem

⁴² Idem

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

La prise de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle. La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

- **Management des relations avec des parties intéressé**

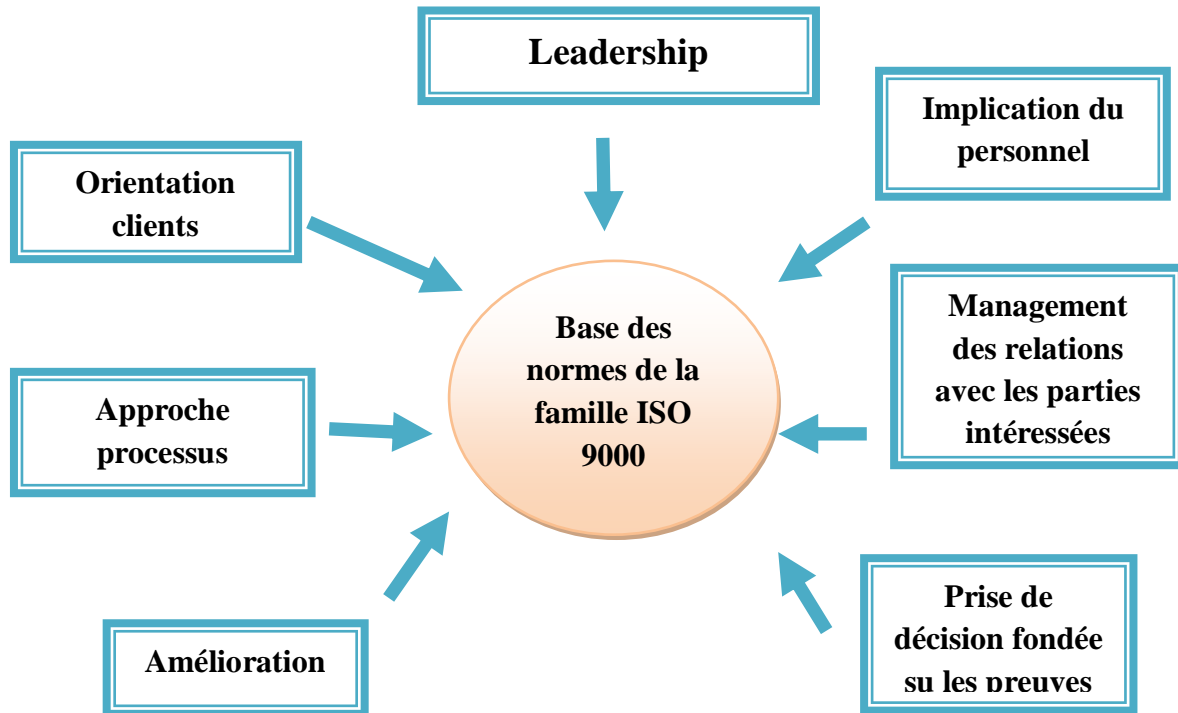
« Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même. ⁴³ » Jiddu Krishnamurti

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps à un impact sur ses performances. Des performances durables s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.

⁴³Idem

Figure 06 : les 7 principes de management de qualité.



Source : introduction au management de la qualité + les exigences de la norme ISO 9001 V2015, SPM consulting, p12.

2.3 Les composantes de management de qualité⁴⁴ :

2.3.1 Planification de la qualité :

Le plan qualité comprend les activités qui définissent les objectifs de la qualité et le processus d'exploitation et les ressources associées nécessaires pour atteindre les objectifs de la qualité, également c'est la définition de ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

2.3.2 Maitrise de la qualité:

Le contrôle qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour répondre aux exigences de qualité. Est le contrôle des activités qui contribuent à la création du produit et de ses résultats ; cela signifie maîtriser le processus de création.

⁴⁴ Le management de la qualité : les principales composantes, Publié le 7 janvier 2010 par Gracien M. disponible sur <http://production-management.over-blog.com>

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

L'entreprise doit veiller à conserver son expérience en permanence afin d'ancrer son savoir-faire et développer son professionnalisme. Par conséquent, suivre une approche processus d'entrée, sortie et d'interactions afin de contrôler la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet d'identifier clairement son produit, ses clients et ses fournisseurs pour chaque opérateur et chaque service. Le contrôle qualité est de nature technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité distincte qui croise l'activité créatrice. De l'entreprise, mais un moyen efficace d'être créatif.

Éviter les écarts indésirables par rapport à la qualité prévue du produit ou du service. Edward Deming, mieux connu pour avoir introduit le contrôle qualité statistique dans l'appareil militaire de l'industrie américaine et japonaise et auteur de nombreux livres sur le contrôle qualité, divise le contrôle qualité à travers le cycle PDCA en quatre activités (Plan, Do, Check, Act). Appelé roue de Deming.

2.3.3 Assurance 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 en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait décrire les pratiques de l'entreprise, de faire ce que l'on écrit mettre en œuvre ces pratiques et d'écrire ce que l'on a fait prouver cette mise en œuvre par d'enregistrements.

2.3.4 Amélioration de la qualité :

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité⁴⁵ ».

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

⁴⁵ Poul Buch Jensen, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, édition AFNOR, 2000, France, P 20

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

Tableau 02 : les composantes du management de qualité selon la norme ISO 9000

Management de la qualité	
démarche qualité	<ul style="list-style-type: none">• La démarche qualité est l'organisation de la qualité en général.• Elle a pour objectif d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.
système qualité	Le système qualité regroupe tous les documents concernant la gestion de la qualité : <ul style="list-style-type: none">• la démarche qualité,• les certifications,• les normes,• les réglementations,• la référentielle qualité,• le manuel qualité.
audit qualité	<ul style="list-style-type: none">• L'audit qualité est une évaluation de l'entreprise.• L'audit qualité permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints et donner lieu à une certification ou une normalisation.
contrôle qualité	Le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.
assurance qualité	L'assurance qualité est un document où sont notés les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes employées pour la gestion de la qualité.
charte qualité	Une charte qualité est un texte court et simple qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise.

Source : <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite> 25/05/2021 à 11h30

Chapitre I : Généralités sur la qualité et le management de la qualité

Conclusion du chapitre :

Aux files du temps la notion et le concept de la qualité à évolué suite à son importance ainsi qu'à la façon dont elle est perçue par l'être humain, car celle-ci a été étudié par plusieurs penseurs qui l'ont remanié et adapté à leur époque respective, vu l'influence et le poids qu'elle exerçait sur les entreprises qui souhaité l'intégrer dans leur management. cela a eu pour conséquence l'apparition du management de la qualité qui apporta à vent de fraîcheur pour les différents organismes ainsi qu'une structure nouvelle, et des principes à respecter pour faire valoir la qualité au prêt des clients ou des consommateurs.

Chapitre II

Introduction :

La mise en œuvre de SMQ est nécessaire pour diriger avec succès une organisation.

Elle vise deux objectifs principaux:

- démontrer par la certification, l'aptitude de l'organisme à fournir constamment des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables;
- accroître la satisfaction des clients par la mise en place efficace du système, y compris les processus de l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaire applicables.

L'adoption d'un SMQ selon la norme iso9001 version 2015 peut aider l'organisme à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. Autrement dit, la norme iso 9001v 2015 vise à intégrer la qualité dans le management globale des organismes afin de leur garantir des performances durables.

Un SMQ assure la confiance dans la satisfaction des exigences des clients et garantir la cohérence et l'amélioration des pratiques de travail, incluant produit et services.

Dans ce deuxième chapitre nous allons parler sur la mise en place de SMQ selon ISO 9001 V 2015.

Section 01 : le système de management de la qualité

La mise en place de système de management de la qualité au sein d'une entreprise selon la norme iso 9001 version 2015, nécessite la suivi de certains étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité.

Dans cette section nous allons définir c'est quoi un SMQ et ces objectifs. Ensuite, nous présenterons les principales étapes de la mise en place d'un SMQ. Enfin, les exigences d'un SMQ.

1.1 Définition du SMQ :

Le SMQ a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management :

Selon l'ISO 9000: le management de la qualité est défini comme étant « L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»¹.

Un SMQ comprend les activités par les quelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

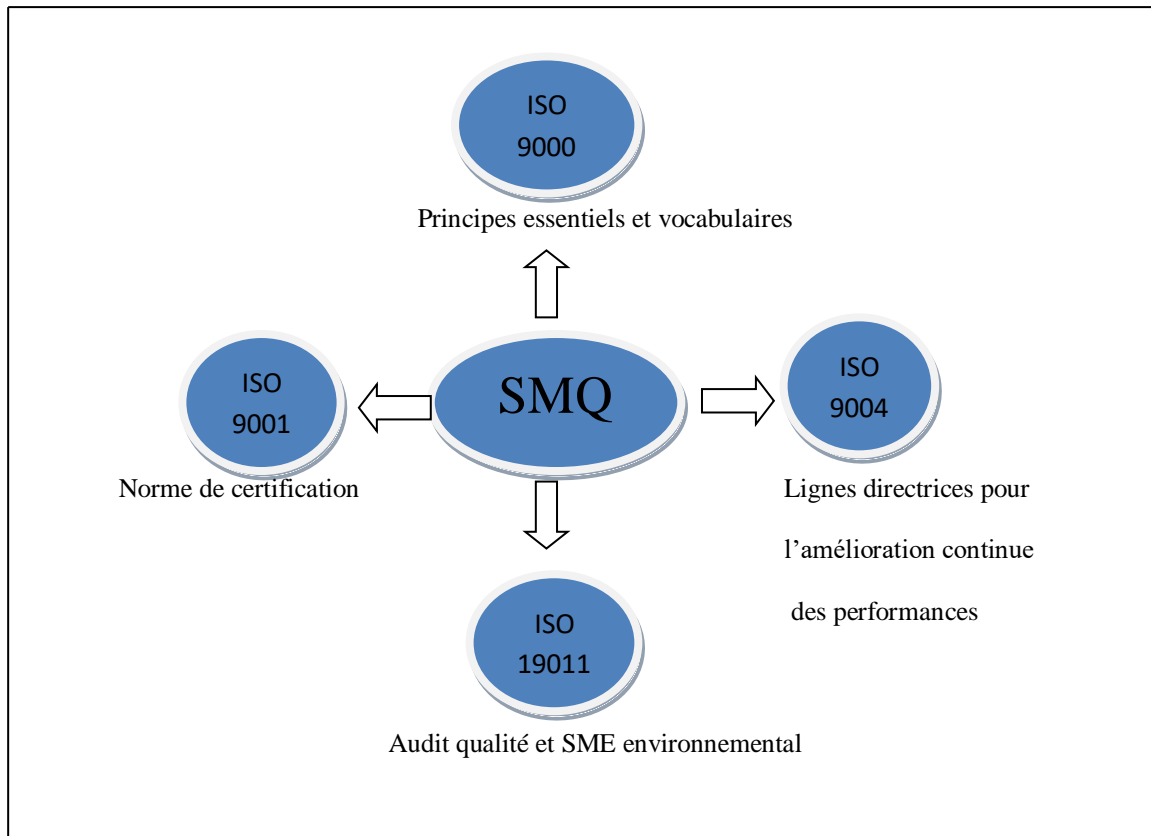
Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme.

Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.²

¹ Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE
LP PIP-PIM Mme BAKKALI FATIMA ZAHRA

² Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, ISO 9000:2015, Version corrigée
2015-09-15, p 2

Figure 05 : Présentation générale de SMQ



Source : Guide de la qualité et du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.I, Alger, 2005, p32

1.2 Les objectifs du SMO :

Les principaux objectifs d'un système de management de la qualité selon les normes ISO 9000 peuvent être résumés dans les principaux points suivants³ :

- Favoriser l'entreprise dans ses apports clients-fournisseurs ;
- Assurer le respect des attentes clients : délais, conformité ;
- Préserver le savoir faire parfois détenu de manière informelle par certaines personnes au sein de l'entreprise ;
- Définir les responsabilités de chacun ;
- Motiver l'ensemble du personnel et améliorer la culture d'entreprise ;
- Améliorer la communication ;

³ RILI Bilal, ZOUAOUI El-houas, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de fin de cycle master II, encadré par Dr MEZIANI, 2019/2020, p 26

- Simplifier le fonctionnement de l'entreprise ;
- Obtenir une meilleure rentabilité ;
- Réduire les couts ;
- Avoir un label connu à l'échelle internationale et développer l'image de marque ;
- Avoir un outil d'organisation tourné vers le progrès ;
- Permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel et d'envisager la pénétration de nouveaux marchés.

1.3 les étapes de la mise en place de SMO⁴ :

Afin de réussir la mise en place un système de management de qualité selon la norme ISO 9001, nécessite le suivi de différentes étapes que nous allons présenter ci- dessous :

Étape 1: Diagnostic de l'existant

- Connaissance des activités de l'entreprise,
- Identification des processus de l'entreprise,
- Mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO),
- Rapport sur le diagnostic: Améliorations à mettre en place.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

Étape 2: Lancement de la mise en place

- Élaboration du plan d'actions sur la mise en œuvre du système,
- Élaboration préliminaire de calendrier du projet,
- Nomination du Représentant de la Direction et/ou d'un comité de projet qualité,
- Préparation du plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise. Et non pas à l'entreprise d'adopter un système de management modèle.

⁴ <https://bechirbenhmida.wordpress.com> le 17/06/2021 A 14H14

Étape 3: Mise en place du Système de Management de la Qualité

- Réorganisation et mise en place des actions recommandées lors de diagnostic,
- Élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système: méthodes, instructions de travail, processus, procédure, formulaire,...
- Élaboration du Manuel Qualité,
- Application du système par la diffusion de la documentation.

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, etc.

Étape 4: Gestion du Système de Management de la Qualité

- Formalisation des enregistrements qualité,
- Mise en place d'indicateurs de la qualité,
- Suivi des actions mises en place,
- Exploitation des données recueillies.

L'important est de mettre en œuvre une amélioration continue. Celle-ci passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

Étape 5: Formation / mise en œuvre de l'audit Qualité interne

- Choix, profil du ou des auditeurs Qualité internes,
- Formation des auditeurs Qualité internes,
- Élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes),
- Mise en œuvre du système d'audit Qualité.

Étape 6: Audit interne

- Validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système Qualité en place) et la réalité (l'existant),
- Suivi de l'audit, actions correctives,
- Revue de direction.

Étape 7: Choix de l'organisme certificateur

- Procédure de sélection et dépôt de candidature,
- Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

Étape 8: Audit de Certification

- a) Préparation et plan de communication sur l'intervention,
- Obtention du certificat ISO.

Un audit de contrôle est réalisé chaque année. Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie ne s'arrête pas avec la certification. La nouvelle version de la Norme ISO 9001 incite aujourd'hui l'entreprise à faire évoluer son système de management vers la Qualité totale.

1.4 les exigences de SMQ :

1.4.1 Les exigences générales :

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 version 2015. L'organisme doit :

- déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
- 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, l'organisme doit 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.

1.4.2 Les exigences relatives à la documentation :

La documentation est au centre du SMQ. Elle permet la communication des plans d'action et la cohérence des procédures. Son utilisation permet de conformer et de répondre aux exigences du client et l'amélioration de la qualité, dispenser d'une formation adaptée et garantir la traçabilité, et enfin d'une évaluation de l'efficacité et de l'adéquation continue du SMQ.

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

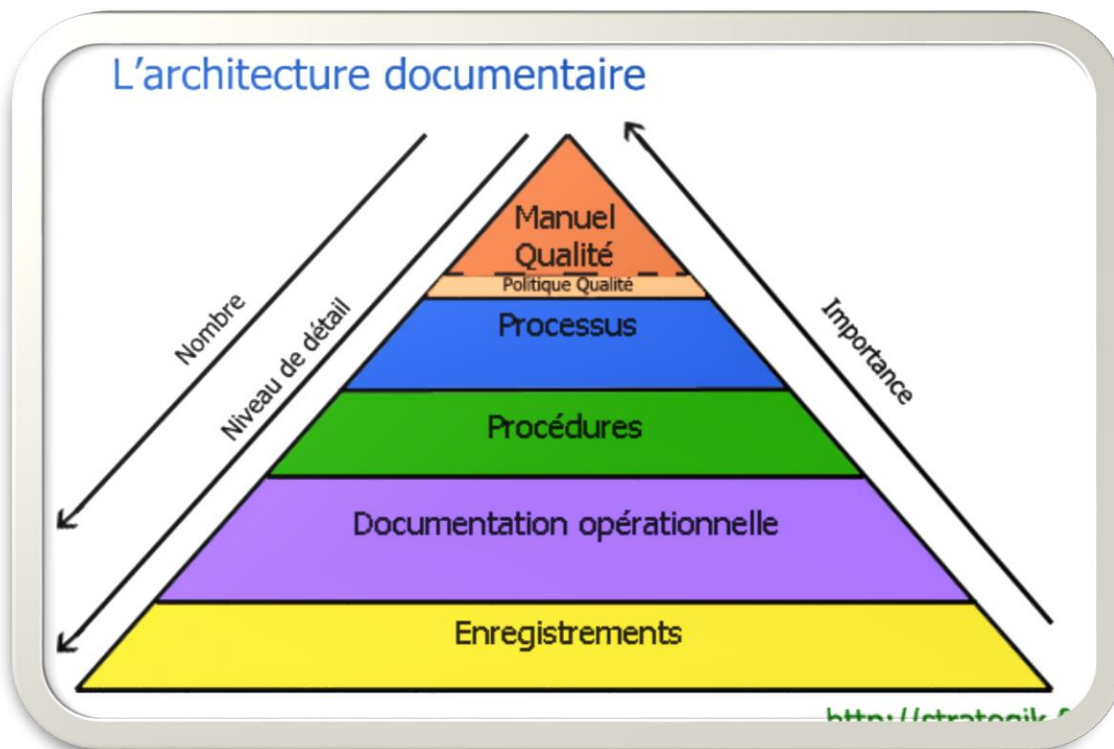
Les différents types de documents qu'on utilise dans le système de management de la qualité⁵ :

- **Le manuel qualité** : un document qui fournit des informations cohérentes, en interne et à l'extérieur, liées au SMQ ;
- **Le plan qualité** : c'est un document définissant de quelle manière le SMQ s'appuie à un produit, un projet ou un contrat spécifique ;
- **Les spécifications** : un document formulant des exigences;
- **Les lignes directrices** : ce sont des documents formulant des recommandations ou des propositions ;
- **Les procédures** : ce sont des documents fournissant des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus d'une manière cohérente ; une procédure est définie comme étant « une manière spécifiée d'effectuer une tâche »⁶ ;
- **Les enregistrements** : ce sont des documents qui représentant des affirmations assurées de la réalisation d'une activité ou des résultats obtenus.

⁵ LOGIN Pierre, DENET Henry, «construisez votre qualité : tout les clés pour une démarche qualité gagnante », deuxième Edition Dunod, Paris, 2008, p.34.

⁶ https://fr.m.wikipedia.org/wiki/proc%C3%A9dure_d%27entreprise, consulté le 23/06/2021 à 23 :50

Figure 07 : La structure documentaire d'un SMQ.



Source : <https://www.strategik.fr> consulté le 27/06/2021 à 09h00 min

Section 02 : la normalisation et la certification :

I. La normalisation :

1. La définition :

Une norme c'est un document approuvé par un organisme de normalisation, elle permet de :

- Définir un langage commun entre les acteurs économiques
- Définir le niveau de qualité, sécurité et de moindre impact environnemental de produits, services et pratiques
- Elle facilite les échanges commerciaux au niveau national et international
- Elle est de caractère volontaire

Selon le dictionnaire Larousse la norme est définie comme « règle, principe, critère au quel se réfère tout jugement ⁷»

D'après l'AFNOR une norme est « une donnée de référence résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs ⁸»

Document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal, dans un contexte donné.⁹

Il s'agit donc d'un ensemble d'exigences qu'un produit, service ou un procédé doit avoir afin de se conformer à ce qui est attendu de lui par ce qui édicte la norme.

L'organisation internationale de standardisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

L'Organisation Internationale pour la Normalisation (ISO) est une organisation non gouvernementale éditrice de normes internationales (plus de 19.500). Constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 159 pays, selon le principe d'un membre par pays, son Secrétariat central est situé à Genève en Suisse et assure la coordination d'ensemble.¹⁰

⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>

⁸ GRENARD. A, Normalisation, certification : quelques éléments de définition, 1996. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1604, consulté le 15/06/2021 à 15h00

⁹ <https://ctbbplus.fr/wp-content/uploads/2016/07/quest-ce-quune-norme.pdf> consulté le 15/06/2021 à 18h30

¹⁰ <https://www.actuenvironnement.com> consulté le 15/06/2021 à 18h10

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

La norme ISO 9001 est une norme internationale de management de la qualité. C'est une norme générique, d'application volontaire. Dans l'entreprise, la norme ISO 9001 prend la forme d'un système de management de la qualité (SMQ). L'organisation internationale de normalisation (ISO) dénombre plus d'un million cent mille certificats ISO 9001 dans le monde. La norme ISO 9001 vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en deux orientant l'attitude des salariés en faveur de la qualité.

2. Histoire de la norme ¹¹:

La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Elle fait partie de la série des normes ISO 9000.

Elle a été créée en 1987 et révisée régulièrement. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, qui a intégré la notion de processus, et la dernière de 2008. La prochaine version de la norme devrait être déployée en 2015 et intègrera la notion de maîtrise et d'analyse des risques comme dans le domaine de l'agroalimentaire à titre d'exemple où l'outil d'analyse HACCP est utilisé. (HACCP: Analyse Des Dangers Et Points Critiques Pour Leur Maîtrise)

La certification de conformité par rapport aux normes des systèmes de management ISO reste bel et bien une priorité. Telle est la conclusion livrée par la dernière « Étude ISO » sur la certification, révélant, en décembre 2013, un total de 1 129 446 certificats établis dans le monde entier – soit une augmentation de 3 % par rapport à 2012.

ISO 9001 est inspiré de la norme BS 5750 qui est la première norme sur le système de management de la qualité dans le monde. Il y a plus de 750 000 organismes dans 161 pays qui utilisent ce référentiel. ISO 9001 établit des exigences non seulement pour le système de management de la qualité, mais aussi pour le système de management globale. Elle aide tout type d'organisme à améliorer la satisfaction du client et à appliquer l'amélioration continue (ISO, 2013).

ISO 9001 est utilisé pour confirmer que l'organisme a la capacité de fournir des produits ou des services aux besoins des clients et aux exigences réglementaires. Avec l'expansion continue de l'économie de marché et de la mondialisation, cette norme renforce la crédibilité

¹¹ M. BORSALI Ahmed Ismat, « Approche pour la mise en place d'un SMQ selon la référentiel ISO 9001 : 2008 au niveau de la SARL AFRICAF », mémoire encadré par M.MHARBI.B, juillet 2017

du produit, réduit la duplication des tests, réduit et élimine les obstacles techniques et protège les intérêts de toutes les parties : producteurs, distributeurs et consommateurs. Elle s'agit d'une certification par des tiers qui ne sont pas influencés par les intérêts économiques de l'audit.

3. La série d'ISO 9000¹²:

La norme ISO 9001 fait partie de la série ISO 9000 qui décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie. Cette série est un ensemble de normes organisationnelles qui concernent les systèmes de Management de la Qualité.

La série ISO 9000 est composée de quatre normes :

- L'ISO 9001 spécifient les exigences relatives à un système de management de la qualité pour définir sa politique qualité et accroître la satisfaction des clients.
- L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité pour l'amélioration de la performance et par la suite la satisfaction des clients.
- L'ISO 19011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.
- La mise en place de cette série a commencé par la création du comité technique en 1979, qui a par la suite créé la série ISO 9000 en 1987, dans le but d'harmoniser les relations clients/fournisseurs. Plusieurs versions ont été mises en place jusqu'en 2008 pour avoir la norme ISO 9001:2008 qui est en relation avec les normes ISO 9000 et ISO 9004 auxquelles se greffe l'ISO 19001 « Audit et environnement qualité ».

En effet, la norme ISO 9000 vient en renfort pour définir le vocabulaire nécessaire pour l'ISO 9001 qui permet d'avoir une certification contrairement aux autres normes

4. Positionnement de l'ISO 9001 dans la qualité¹³ :

La qualité est constituée de quatre grandes entités : le contrôle qualité, la maîtrise de la qualité, le management de la qualité et la qualité totale. Selon l'AFNOR, la qualité totale est défini, comme étant une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous les membres de l'entreprise pour améliorer :

¹² Gilbert FARGES, Outil d'autodiagnostic pour « une qualité rentable », 2011/2012,p08

¹³ BOERI .D, 2003, disponible sur

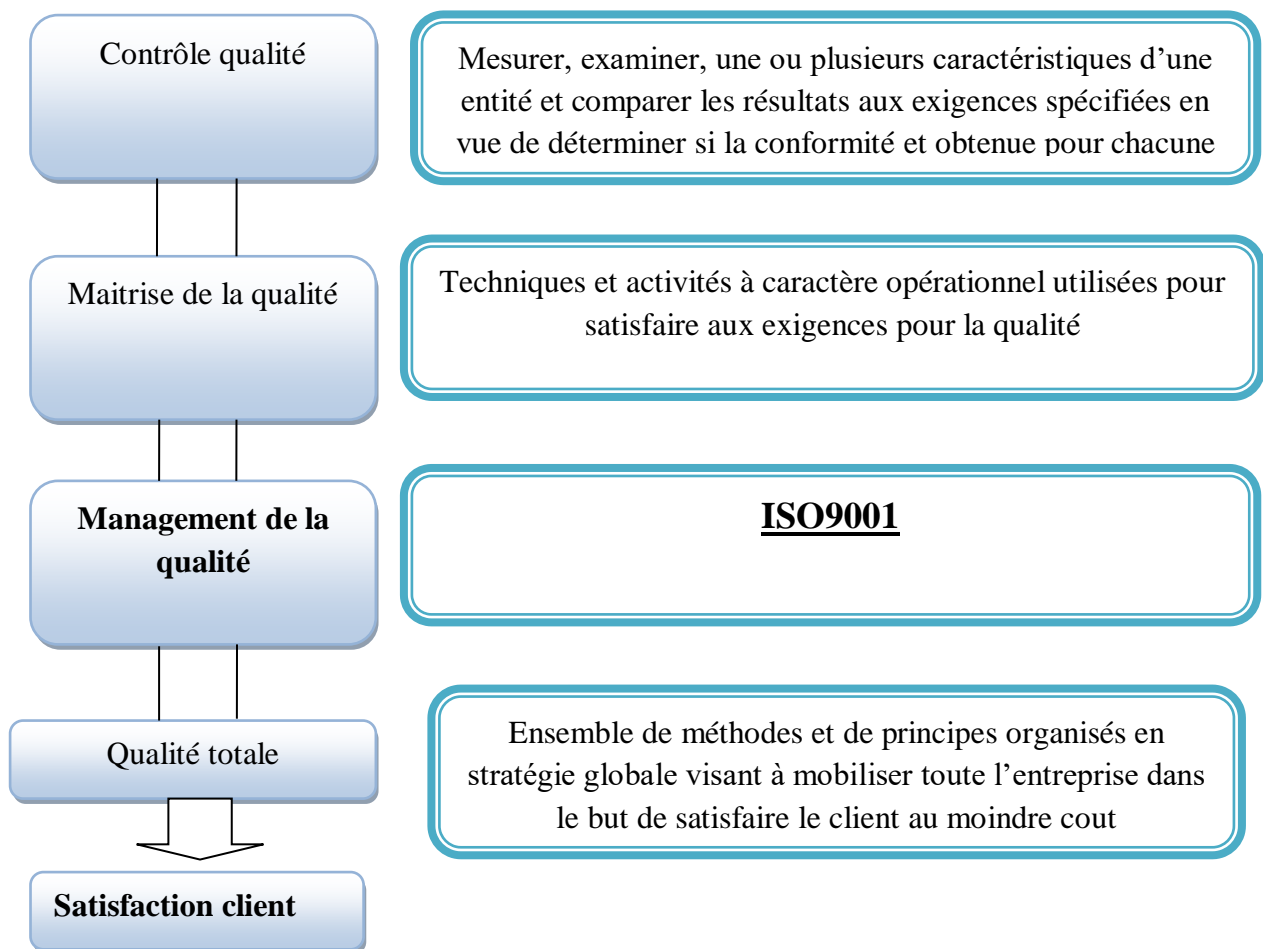
https://www.utc.fr/masterqualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2011-2012/projets/03_Lean_ISO_9001 consulté le 25/06/2021 a 20h00

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

- La qualité des produits et des services.
- La qualité de fonctionnement.
- La qualité des objectifs en relation avec l'évolution de l'environnement.

Dans cet esprit, le management est le moteur de cette politique, son but est : le développement de l'entreprise, la rentabilité, la satisfaction et la fidélisation des clients. Le positionnement de l'ISO 9001 vis à vis de la qualité et de la satisfaction client peut être schématisé de la façon suivante :

Figure 08: Positionnement de l'ISO 9001 dans la qualité



Source : Outil autodiagnostic pour une qualité rentable, Mise en synergie du Lean management et de l'ISO 9001 », G. Adechian, A. Cholele, A. Coman, L. Drouche, F. Siembida, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2011-2012, <http://www.utc.fr/master-qualite>

5. Les exigences de la norme iso 9001 version 2015 :¹⁴

L'ISO 9001:2015 adopte une nouvelle structure appelée High Level Structure (HLS) ou en français structure de haut niveau. , Les trois premiers chapitres sont : domaine d'application, référence normative, termes et définitions, Les cinq suivants comportent directement des exigences relatives au système de management.

Les principaux chapitres d'exigence de la norme ISO 9001 sont les suivant :

La norme est constituée d'une suite d'articles traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité¹⁵:

Article 0 à 3 : Introduction et domaine d'application de la norme.

Article 4 : Contexte de l'organisation :

- L'entreprise et son contexte.
- Besoins et attentes de parties prenantes.
- Domaine d'application du système de management de la qualité.
- Système de management de la qualité et processus associés.

Article 5 : Leadership

Leadership et engagement :

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en:

- a) assumant la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité;
- b) s'assurant que la politique et l'objectif qualité sont établis pour le système de management de la qualité et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme;
- c) s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme;
- d) promouvant l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques;
- e) s'assurant que les ressources requises pour le système de management de la qualité sont disponibles;
- f) communiquant sur l'importance de disposer d'un système de management de la

¹⁴ Frédéric Canard, op cité p 143-162

¹⁵ PQB « Exigences de la norme ISO 9001 version 2015 », Disponible sur : <https://www.pqb.fr/page-conditions-generales-d-utilisation.php> (consulté le 26/06/2020 19:30)

- qualité efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système;
- g) s'assurant que le système de management de la qualité atteigne les résultats attendus;
 - h) incitant, orientant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management de la qualité;
 - i) promouvant l'amélioration;
 - j) soutenant les autres rôles pertinents de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

Orientation Client :

- a. Déterminer et satisfaire aux exigences du client, légales et réglementaires ;
- b. Déterminer et traiter les risques et opportunités potentiels ;
- c. Maintenir l'objectif de satisfaire toujours mieux le client ;

Politique :

- Développement de la politique qualité ;
- Communication de la politique qualité ;
- Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

Article 6 : Planification ¹⁶:

- Actions face aux risques ;
- Objectifs qualité ;
- Planification des modifications ;

Article 7 : Support :

- Ressource ;
- Compétences ;
- Sensibilisation ;
- Communication ;
- Informations documentées ;

Article 8 : Réalisation

- Planification et maîtrise opérationnelle ;

¹⁶ Idem

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

- Exigences relatives aux produits et services ;
- Conception et développement ;
- Prestataires externes ;
- Production et prestations de services ;
- Libération des produits et services ;
- Maitrisés des éléments de sortie non conformes

Article 9 : Performance

- Surveillance, mesure, analyse et évaluation ;
- Audite interne ;
- Revue de direction ;

Article 10 : Amélioration

- Généralités ;
- Non conformités et actions correctives ;
- Amélioration continue ;

6. La comparaison entre ISO 9001 V2015 et la version 2008 :¹⁷

La norme ISO 9001:2015 évolue par rapport à sa précédente révision de 2008, l'adoption d'une nouvelle structure, la structure HLS, est révélatrice de changements profonds. Elle s'appuie maintenant sur les 7 principes de management de qualité contre 8 pour la version 2008:

Tableau 02 : les principales modifications et améliorations apportées par la version 2015

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
Domaine d'application <ul style="list-style-type: none">• Généralité• Périmètre d'application	Domaine d'application
Références normatives	Références normatives
Termes et définitions	Termes et définitions

¹⁷ <https://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008> Consulté le 27/06/2021 à 14h00min

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

<p>Système de management de la qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigences générales - Exigences relatives à la documentation <ul style="list-style-type: none"> • Généralités • Manuel qualité • Maitrise des documents • Maitrise des enregistrements 	<p>Contexte de l'organisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension de l'organisme et de son contexte • Compréhension des besoins et des attentes de partie intéressés • Détermination du domaine d'application <p>Du SMG</p> <ul style="list-style-type: none"> • SMQ et ses processus
<p>Responsabilité de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement de la direction - Ecoute client - Planification <ul style="list-style-type: none"> • Objectif qualité • Planification du SMQ - Responsabilité, autorité et communication <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité et autorité • Représentant de la direction • Communication interne - Revue de la direction <ul style="list-style-type: none"> • Généralités • Eléments d'entrée de la revue • Eléments de sortie de la revue 	<p>Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et engagement <ul style="list-style-type: none"> • Généralités • Orientation client - Politique <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la politique qualité • Communication de la politique qualité - Rôles, responsabilité et autorités <p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques face aux risques et opportunités • Objectifs qualité et planification des actions • Planification des modifications

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

Management des ressources <ul style="list-style-type: none">- Mis à disposition des ressources- Ressources humaines<ul style="list-style-type: none">• Généralités• Compétence, formation et sensibilisation- Infrastructures- Environnement de travail	Support <ul style="list-style-type: none">- Ressource<ul style="list-style-type: none">• Généralités• Ressources humaines• Infrastructures• Environnement pour la mise en œuvre des processus• Ressources pour la surveillance et la mesure• Connaissance organisationnelles- Compétence- Sensibilisation- Communication
Réalisation du produit <ul style="list-style-type: none">- Planification de la réalisation du produit- Processus relatif aux clients- Achats- Production et préparation de service- Maitrise des équipements de surveillance et de mesure	Réalisation des activités opérationnelles <ul style="list-style-type: none">- Planification et maîtrise opérationnelles- Conception et développement- Maitrise P&S fourni par presta externe- Production et préparation du service- Libration des produits et services- Maitrise des éléments de sortie NC

Mesure analyse et amélioration	Evaluation de la performance Amélioration
<ul style="list-style-type: none">- Généralités- Surveillance et mesurage<ul style="list-style-type: none">• Satisfaction du client• Audit interne• Surveillance et mesure des processus• Surveillance et mesure du produit- Maitrise du produit NC- Analyse des données- Amélioration<ul style="list-style-type: none">• Amélioration continue• Actions correctives• Actions préventives	<ul style="list-style-type: none">- Surveillance, mesure, analyse, évaluation<ul style="list-style-type: none">• Généralité• Satisfaction du client• Analyse et évaluation- Audit interne- Amélioration<ul style="list-style-type: none">• Généralités• Améliorations continue• NC et actions correctives

Source : <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-liso-9001-version-%202008-et-2015>
consulté le 27/06/2021 à 14H35min

7. Révision de la norme iso 9001 version 2015

Pourquoi faire une révision ?¹⁸

Le référentiel ISO 9001, créé en 1987, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision a trait aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. En effet, toutes les normes ISO sont réexaminées tous les 5 ans en moyenne. L'objectif étant d'établir la nécessité de leur révision afin de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché.

Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs. C'est pourquoi une révision plus profonde s'avérait nécessaire pour tenir compte des évolutions du marché.

¹⁸ Zeynabou BARRY, M^d Zakaria BENSALD, Ibtissam BOUKHRIS, Sofian HAMRIT, Fahmi MNIF, Lilian SOTO, « aide au déploiement et outils d'autodiagnostic de la norme ISO 9001 V2015 », mémoire encadré par Arnaud DERATHE, 2015/2016, p12

L'objectif direct des révisions est de faire évoluer la norme en même temps que les pratiques des différentes entreprises dans le monde entier : elle doit être applicable à des entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible et pertinente pour les entreprises opérant dans des pays en voie de développement.

Le référentiel est ainsi passé successivement d'un modèle d'entreprise dominé par les procédures et considéré comme mécaniste, à un modèle systémique via l'introduction de la notion des risques.

La révision de l'ISO 9001 permettra donc aux entreprises d'améliorer leur capital-confiance auprès des parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs.

Quelles sont les grandes différences ?

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Elle suit la même structure que les autres normes ISO de système de management pour en favoriser les démarches de management intégré (compatibilité avec l'ISO 14001 par exemple). L'autre grand changement est l'approche par les risques. La nouvelle version lui accorde une place plus importante.

D'une manière générale, l'ISO 9001:2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tous l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.

8. les avantages de la norme iso 9001 version 2015 :¹⁹

a) Une ouverture à de nouveaux marchés.

Celle-ci permet d'accéder à des marchés internationaux où l'exigence de certification est un pré requis. Les grandes entreprises voient en la certification ISO-9001 comme un indice de qualité dont la valeur est reconnue par le marché.

b) Une différenciation face aux concurrents.

¹⁹ <https://www.objectifqualite.com/iso-9001/> consulté le 15/06/2021 à 20h00 min

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

La certification est un gage de sérieux et mise en application de Bonnes Pratiques. L'entreprise certifiée pourra ainsi se démarquer de concurrents. La certification est une opportunité de se différencier et d'être mieux valorisé au sein de son marché.

c) Un projet commun pour mon entreprise.

La certification permet d'impliquer l'ensemble de ses salariés vers l'atteinte d'un objectif commun qui est valorisant. Elle renforce chez les collaborateurs la fierté d'appartenance à l'organisation.

d) Mieux s'organiser

La norme 9001 est une démarche qui vise à optimiser ses méthodes et son organisation. Cela permet de réfléchir aux processus existants, de les optimiser, mais aussi de pérenniser les bonnes pratiques d'affaires.

e) Meilleure utilisation des ressources de mon entreprise.

Une réflexion sur vos processus va permettre de mieux maîtriser les ressources aux niveaux matérielles, humaines ou immatérielles (compétences).

f) Maîtriser les risques dans mon organisation.

L'identification des risques puis leur traitement afin de les maîtriser permet de d'améliorer la performance de l'entreprise. La certification 9001 permet d'intégrer le management par le risque.

g) Être à l'écoute et satisfaire les parties intéressées.

La prise en compte des besoins et attentes des parties prenantes internes (salariés et représentants, etc.) et externes (clients, fournisseurs, banques, assurance, investisseurs, etc.), est l'élément principal à la performance.

II. La certification :

1. Définition de la certification :

Par définition la certification est « l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présent régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »²⁰

Selon ISO 9000, la certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un système ou un service est conforme aux exigences spécifiques.²¹

La certification est une procédure qui donne aux clients l'assurance que les produits vendus leur offrent une qualité et une sécurité d'emploi irréprochables.

La certification est une opération par laquelle une entité va être comparée à un modèle, afin d'évaluer si la conformité est atteinte

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.

Selon AFNOR : la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel.²²

La certification est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leur relation avec leurs clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiés ainsi que des pouvoirs publics.

Certification et qualité sont deux termes complémentaires où la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de qualité.

²⁰Bernard Forman, « *du manuel qualité au manuel de management* », édition afnor, Paris, 2001

²¹ Gytan Doyer, « *la certification ISO 9001* », édition Organisation, Paris.

²² <https://Certification.afnor.org> consulté le 18/06/2021 à 17h 30

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées. La certification fait intervenir systématiquement un organisme tiers et indépendant, distinct du fournisseur et du client, elle ajoute ainsi à la confiance retirée des résultats d'essai et de contrôle. Plusieurs types de certification coexistent, si les entreprises peuvent les cumuler, ces procédures ont toutes des objets distincts.²³

Certification et qualité sont deux termes complémentaires où la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de qualité.

2. types de certification :

On distingue en particulier, la certification de personne qui atteste de la compétence d'une personne pour accomplir des tâches déterminées ; la certification de service, encore peu développée, qui certifie qu'un service possède certaines caractéristiques ayant fait l'objet d'un contrôle ; la certification de produit qui se traduit par l'apposition d'une marque ; enfin, la certification d'entreprise qui vise à attester de la conformité des systèmes d'assurance qualité des entreprises aux normes internationales de la série ISO 9000.

b) La certification de personne :²⁴

Vise l'aptitude de l'individu à réaliser des tâches normalisées. Le référentiel est un corpus de normes et la certification procède en un examen théorique et pratique.

La certification de personne consiste à évaluer et reconnaître formellement les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle, en conformité avec un référentiel métier élaboré et validé par des experts.

La certification de personnes ou encore certification de compétences consiste à vérifier la conformité de la compétence des personnes physiques à des exigences définies.

Ces exigences définies de manière uniforme pour une ou des catégories de personnes exerçant une ou des catégories d'activité sont relatives à des connaissances et/ou un savoir-faire et, dans certains cas, des qualités personnelles démontrées.

²³ Normalisation, certification : quelques éléments de définition [article] GRECARD. A, 1996, p55

²⁴ <https://www.dekra-certification.fr> consulté le 19/06/2021 à 18h00.

Elles constituent le dispositif particulier de certification. La compétence est entendue comme l'aptitude démontrée à mettre en pratique ces exigences.

Il peut s'agir de démarche réglementaire, comme la certification des diagnostiqueurs immobiliers, ou encore de démarche volontaire visant à démontrer un niveau de compétence (chauffeurs VIP, ...).

c) **La certification de service :**

Activité destinée à la satisfaction d'un besoin qui ne se concrétise pas sous l'aspect d'un bien matériel : transport, consultation médicale, auto-école, restauration...". C'est un produit, immatériel, consommé au fur et à mesure qu'il est produit.

La certification de service a pour objectif de garantir le respect d'engagements qu'une entreprise, une profession, prend vis-à-vis de ses clients conformément à un référentiel.

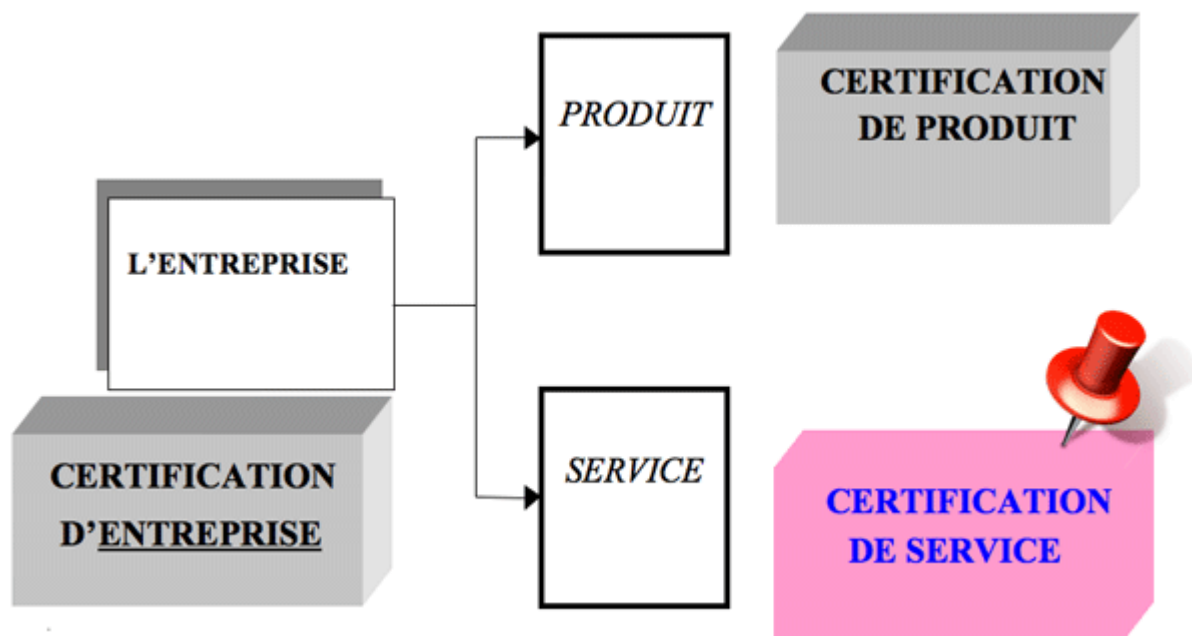
La certification ou les standards de services sont des démarches volontaires qui permettent à toute entreprise de faire certifier par un organisme tiers les caractéristiques de ses services.

La certification (ou standard) de services est une certification d'engagements de services. Elle s'applique directement aux caractéristiques du service rendu. Elle s'adresse plus particulièrement aux consommateurs (particuliers) ou, de façon générale, aux utilisateurs finaux d'une prestation. Elle porte sur le respect des engagements consignés dans un référentiel de certification (critères très concrets et directement perceptibles par le client) et apporte ainsi des garanties sur la qualité du service rendu.

La certification est un outil de la confiance entre trois partenaires :

- Le fournisseur,
- L'organisme certificateur,
- Le client

Figure09 : Place de la certification de service



Source : <https://www.bpi-campus.com> consulté le 19/06/2021 à 20h00

d) **La certification de produit** :

La certification produit qui se traduit par l'apposition d'une marque sur le produit : ex; marques CE, NF: ici c'est la performance du produit qui est concernée. Les procédures d'évaluation s'effectuent au moyen d'essai ayant lieu lors de visite.

La certification des produits est le mécanisme par lequel un organisme atteste avoir inspecté et soumis à essais des produits, soit sous forme de lots soit sous forme de production continue, et que ceux-ci pris collectivement satisfont aux exigences spécifiées, qui figurent d'ordinaire dans une norme. L'attestation délivrée par cet organisme prend la forme d'un certificat auquel vient s'ajouter une marque de certification de produit que le fabricant ou le producteur appose sur le produit après avoir obtenu une licence pour ce faire. L'organisme de certification fournit donc une assurance quant à la qualité de produit.²⁵

²⁵ Gestion de la qualité à l'exportation, deuxième édition, centre de commerce international, PTB, Genève 2011, p196

e) La certification d'entreprise ²⁶:

Elle vise à attester la conformité du système de management qualité d'un organisme à un modèle (le plus souvent les normes internationales ISO 9000). Elle s'effectue lors d'un audit qualité par des auditeurs qualité eux-mêmes certifiés.

Le principe d'une certification est de donner aux clients d'une entreprise une assurance sur la qualité. C'est-à-dire que la certification prouve, témoigne, établit que l'entreprise certifiée (ou le personnel certifié) répond, pour certains de ces aspects/ procédures/ produits/ service à un certain référentiel.

Cette certification s'appuie sur une trinité :

- L'organisme de normalisation qui établit le référentiel
- L'organisme de certification qui évalue l'entreprise et délivre la certification
- L'entreprise demandeuse de certification

On l'entrevoit donc : la certification pose un problème. D'une part sa valeur dépend à la fois du référentiel et de l'organisme de certification²⁷. D'autre part, une certification n'est pas un label²⁸ et ne renseigne donc pas sur la qualité finale d'un produit ou service, mais bien sur la qualité des procédures, ou à tout le moins leur conformité à un référentiel considéré comme établissant la qualité des procédures.

Ceci étant dit, il est évident que l'obtention d'une certification offre un avantage concurrentiel à l'entreprise : même si cette certification ne juge pas de la qualité de la prestation fournie, elle indique d'une part que l'entreprise certifiée est lancée dans une démarche non seulement de qualité, mais également d'évaluation et d'assurance de la qualité. Cela signifie en outre qu'elle tâche de se conformer à des procédures de références, faisant autorité au niveau international. Et de fait, il est généralement nécessaire, pour obtenir une certification, de suivre une formation avant de passer l'examen de certification.

Une certification rassure toujours le client final en lui indiquant le sérieux de la démarche de l'entreprise.

²⁶ http://ianor.dz/index.php?id_page=76 consulté le 19/05/2021 à 20h30

²⁷ Juge et valide la qualité des procédures

²⁸ Juge et valide la qualité du produit/service final

Chapitre 02 : la mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 V2015

En outre, la formation et l'examen peuvent être très bénéfiques, par eux-mêmes, pour l'entreprise en ce qu'ils lui apportent des connaissances supplémentaires et peuvent permettre d'améliorer les procédures.

En Algérie, IANOR met au service des opérateurs économiques une offre diversifiée de programmes de certification couvrant les produits « marque TEDJ » et Service « label accueil » ainsi que la certification Halal des denrées alimentaires.

Cette certification s'applique à tout organisme entreprise privée ou institution publique, dans le secteur industriel ou celui des services quel que soit son type, sa taille et son produit, pour une activité donnée, réalisée sur un ou plusieurs sites.

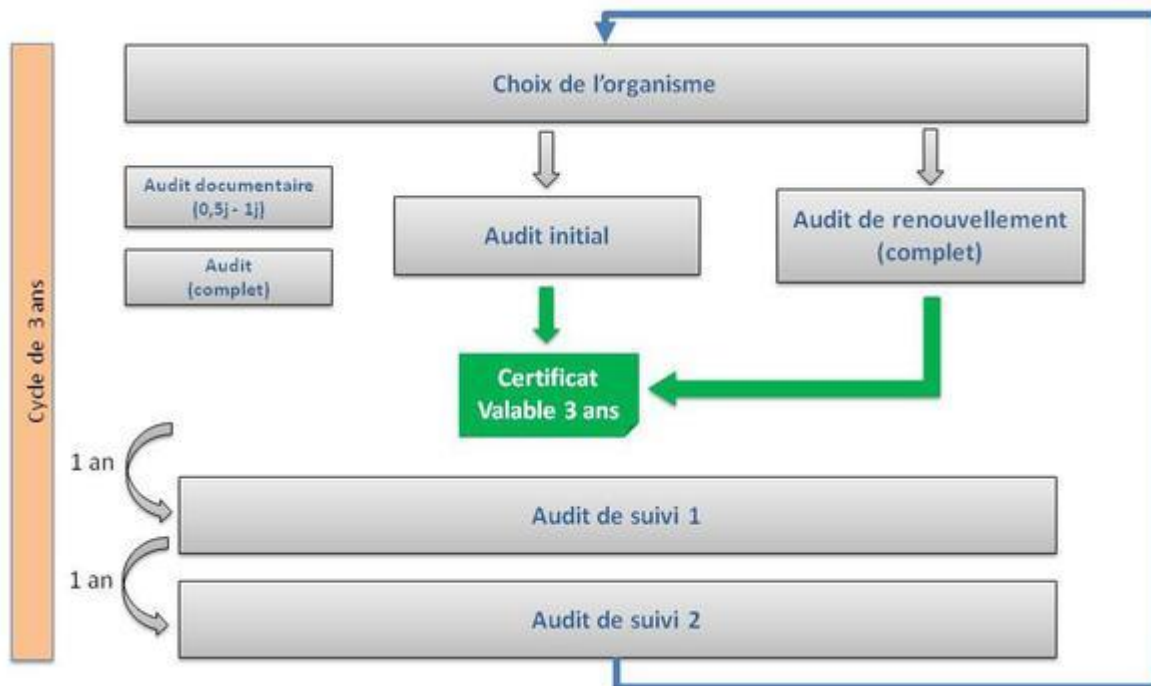
Cette certification est basée sur le respect de(s) la norme(s) exigées, respect constaté au cours d'un audit qui donne lieu à un rapport d'audit.

3. Processus de certification :

Le processus de certification ISO 9001 repose sur des audits annuels, selon des cycles de trois (03) années. Leur durée dépend de la complexité de l'entreprise, de sa taille, ses activités, le nombre de sites, de la période du cycle... etc

Ce processus est appliqué par tous les organismes certificateurs accrédités, pour les certifications de systèmes de management. Il est en effet défini par la norme ISO/CEI 17021 « Evaluations de la conformité ; Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management », selon laquelle les organismes certificateurs sont accrédités.

Figure10 : processus de certification



Source : <https://www.asaconseil.fr> consulté le 20/06/2021 à 21h30 min

Le processus de certification selon l'iso 9001 (voir le schéma en haut) permet de vérifier que le système management de la qualité est conforme aux exigences de l'ISO 9001 mis en œuvre, entretenu et efficace.

La certification du Système management qualité d'une entreprise a trois objectifs :

- **Démontrer** que le système management qualité par sa conformité à un référentiel international permet d'assurer le niveau de qualité souhaité par le client
- **Prouver** que les conditions réelles de fonctionnement (méthodes, processus, engagement) de l'entreprise sont parfaitement conformes aux objectifs et au système de management de la qualité.
- **Garantir** que le système de management de la qualité est fiable, perfectible, évolutif, fait preuve de vitalité, efficace et que son application restera conforme dans le temps.

4. les enjeux de la certification: ²⁹

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.

La conformité à la norme ISO 9001 répond à ce besoin des acteurs économiques. Elle fournit la preuve de l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et peut se traduire par la fidélisation et l'élargissement de la base client de cette dernière.

Dans une autre mesure, une démarche qualité permet de stimuler le savoir organisationnel pour sortir de ses erreurs et en tirer des leçons pour avancer. L'attrait d'une démarche qualité réside en plus dans le caractère collectif et participatif qu'elle impulse dans l'entreprise.

La mise en œuvre d'une démarche ISO 9001 permet donc :

- la satisfaction durable du client,
- l'amélioration continue de l'entreprise,
- le recentrement de l'entreprise sur ses objectifs, sous-entendu ses parties prenantes.

²⁹ Zeynabou BARRY, M^d Zakaria BENSALD, Ibtissam BOUKHRIS, Sofian HAMRIT, Fahmi MNIF, Lilian SOTO, « aide au déploiement et outils d'auto diagnostique de la norme ISO 9001 V2015 », mémoire encadré par Arnaud DERATHE, 2015/2016, p14

5. Les avantages de la certification :³⁰

Ces avantages sont triés par le fournisseur, l'entreprise certifiée, l'organisme certificateur et le consommateur :

a) Pour le fournisseur et l'organisme :

- ✓ Le fournisseur ou l'organisme grâce à la visibilité d'une estampille reconnue sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes. (Normes qui ont servi à la certification).
- ✓ La présence du label de l'organisme certificateur atteste des efforts fournis par
- ✓ le fournisseur et le producteur pour atteindre au moins ce niveau normatif.
- ✓ Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre.
- ✓ La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantie aux organismes et les clients une sécurité lors de leurs usage.
- ✓ L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux.
- ✓ En cas de litige la présence d'une License de certification est un argument de poids devant une cour.

b) Pour le consommateur :

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

c) Pour l'organisme certificateur :

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

³⁰ Abdallah.SEDDIKI, Management de la qualité, « De l'inspection à l'esprit Kaizen », édition Ben-Aknoun, Alger, 2004, p461-462.

6. Limites de la certification :

En plus des limites de toutes normes, la certification donne à réfléchir dans plusieurs cas et on lui reproche :

- ✓ D'être figée pendant une certaine durée alors que la qualité évolue.
- ✓ De rarement certifier tout le produit. Parfois elle ne certifie que le côté sécurité et non le côté fonctionnel.³¹

Comme elle peut présenter d'autres inconvénients le fait³² :

- ✓ D'engendrer des coûts élevés notamment pour les petites et moyennes entreprises (en personnel, en temps et en argent) ;
- ✓ D'aboutir à un décalage entre les entreprises certifiées et leurs fournisseurs non certifiés.
- ✓ D'être une norme générique et non spécifique qui est destinée à l'ensemble des entreprises peu importe leur taille et leur nature d'activité.

Conclusion de chapitre

On peut dire que le système de Management Qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une vision unique de la qualité, une vision qui place les clients au centre de l'attention de l'entreprise.

³¹ Idem p465

³² Dr Mustapha MEZIANI, « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000v2000 et 2008 », université de Bejaia, faculté SEGC, 2015, p9

Partie

Pratique

Chapitre III

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Introduction au chapitre :

Le chapitre 03 portera sur notre enquête dans deux entreprises différentes et comment on l'a réalisé passant étapes par étapes d'analyse afin d'affirmer les hypothèses ou les contestés.

Cela se fera en 3 sections bien distinctes dont la :

- **Section 01** fera référence à l'historique de l'entreprise générale emballage.
- **Section 02** : fera référence à la méthodologie suivie pour réaliser notre enquête.
- **Section 03** fera objet d'une présentation des analyses des résultats de la recherche.

Section 01 : présentation des entreprises :

I. Présentation de l'entreprise Générale Emballage

Général Emballage est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. L'entreprise a été créée en 2000, par Ramdane Batouche qui assure aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration de la SPA (société par actions).

Général Emballage est le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique.

Général Emballage compte aujourd'hui comme parmi ses clients la quasi-totalité des grandes entreprises algériennes dont Danone, Ifri, Soummam, Cevital, La Belle, Candia etc. Elle satisfait quelque 80% de la demande nationale en cartons ondulés. Et elle exporte présentement vers la Tunisie et la France. Et aussi vers le Maroc et certains pays d'Afrique subsaharienne.

1. Historique :

L'entreprise G.E a été créée en 2000 avec un capital de 32 millions DZD dans la zone industrielle Taharacht (Akbou wilaya de Bejaia).

GE commence à s'élargir à partir de 2007 par le lancement d'une autre unité à Sétif avec un effectif de 425 employés et sa rentrée en exploitation de l'unité d'Oran en 2008.

La S.P.A est entrée au commerce international par son début d'exportation vers la Tunisie en 2008 et en Lybie en 2014.

G.E a été certifiée I.S.O 9001 :2008 en 2013, ce qui prouve son excellence et contribue à valoriser ses produits à l'échelle nationale et internationale. En 2015 son effectif atteint les 1100 employés et en 2016 1170 employés.

2. Situation géographique :

La SPA Générale Emballage est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 Ha. Cette zone est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

Les installations de la société occupent un espace foncier d'une superficie de 25 175 00m². Au Nord elle est bordée par un lot de terrain inoccupé, au Sud par une nouvelle unité industrielle. À l'Ouest par un chemin de servitude interne de la zone et à l'Est par l'Oued Tifrit.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Le site est accessible à partir de la route nationale n° 26 pont d'Oued Tifrit sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W 141, menant vers Seddouk comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure 21: situation géographique de GE



Source : Google maps.

3. Activité de l'entreprise :

L'activité principale de Général Emballage est la fabrication et la transformation du carton ondulé. Sa mission est de satisfaire sa clientèle très exigeante en matière d'emballage et de plaque en carton ondulé. L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale où toute est focalisée autour de la demande client, c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

4. Organigramme de l'entreprise :

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale, où toutes sont focalisées autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits. La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

- Direction d'usine Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement









5. Nature de produit fabriqué :

La mission de GE est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de plaques en carton ondulé et des emballages imprimés selon la forme et le design souhaité et exigé par le client, parmi ces produits on trouve :

- Des plaques de carton ondulé.
- Caisse à fond magnétique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale et des boîtes à pizza.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Tableau 04: Produits fabriqués à GE

Produits	Image correspondante
Plaque de carton nodule	
Caisse télescopique	
Caisses à fruits et légumes	
Caisses Américaines	
Barquettes pour laitages	
Box et octogonaux	
Boites à pizza	
Display	

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

6. Présentation des services intervenants dans la réalisation du produit

➤ Service développement

C'est le service qui est chargé du Contact direct avec les agents commerciaux pour l'étude des maquettes, du plan de découpe, de l'échantillon, du plan d'échantillon, l'élaboration des fiches technique et la création des produits sur voluPacket le lancement de la procédure de la création du cliché et du moule.

➤ Service infographie :

Le service infographie a été créé pour concevoir, reproduire et réaliser toute formes de maquettes destinées à l'impression sur les emballages en traitant des images numériques ou en réalisant des dessins, tout en respectant les mesures et les couleurs désirés par le client.

Ce service est doté des logiciels de pointe comme Adobe Illustrator et Adobe Photoshop. Il est composé de trois sections :

- Section infographie : Réalisation des maquettes.
- Atelier de clicherie : Réalisation des clichés.
- Magasin des clichés : Stockage des clichés.

➤ Service forme de découpe :

C'est un service complet qui commence de la conception de la forme jusqu'à la découpe laser, il assure la réalisation, modification, réparation des formes de découpes et étude de la forme de la maquette et pour cela la S.P.A General Emballage dispose d'un atelier forme de découpe bien équipé pour répondre au besoin de l'entreprise.

La mission du service est la réalisation des tracé et la fabrication des moules.

➤ Service onduleuse :

Dans ce service on verra comment peut-en avoir des plaques de carton ondulé à partir des bobines de papier, et cela se fait à l'aide d'un train de machines appelées onduleuses. La qualité de carton ondulé revient à plusieurs facteurs : type de papier utilisé, humidité, chauffage et collage.

General Emballage possède 2 onduleuses, le procédé technique est pratiquement le même pour chaque machine. Ce qui varie principalement entre chaque ligne de production, c'est la vitesse, la longueur et le type de cannelure.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

➤ **Service transformation :**

Les plaques du carton ondulé fabriquées à l'onduleuse seront transportées vers les différentes machines de transformation afin de les imprimer puis les transformer en caisses, barquettes selon la commande demandée, et les exigences client.

Pour transformer une plaque en un produit fini, il faut passer par plusieurs étapes :

- L'impression
- La découpe
- Le collage
- Le pliage
- La réception

➤ **Service contrôle qualité**

C'est un service qui appartient au département management et qualité son rôle est le contrôle et le suivi de toutes les étapes de fabrication du carton ondulé, commençant par la matière première en arrivant à un produit fini.

II. Présentation de l'entreprise EPB :

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 :2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1. Historique du port de Bejaia et de l'EPB :

1.1. Bref historique sur le port de Bejaia :

Bejaia est une ville millénaire, qui a tout temps attirée les Hommes, venant de tous les horizons à la recherche de la paix et de la sécurité.

Les phéniciens, longeant la côte maghrébine installèrent un comptoir commercial à proximité du port actuel.

A l'époque des romains, l'activité portuaire se limitait à l'embarquement de blé en prévenance des hauts plateaux vers Rome et ne reprit vigueur qu'au début du millénaire (avant J.C).

A l'époque des Béni-Hammades (en 1017-1152), une activité intense faisait de Naciria un port international. Il devint un centre de communication important grâce aux transactions commerciales avec notamment Marseille, Gènes et Naples. C'est ainsi que les ouvrages de protection furent commencés en 1870 et ceux d'accostage en 1879, quand au port marchand, il fut achevé en 1911.

En 1922 les Français ont tracé les configurations de l'avant-port et l'arrière-port, enfin de 1958 à 1960, ils ont procédé à des installations nécessaires à la réception des pétroliers dans l'avant-port.

Durant la colonisation française, les exportations étaient essentiellement de produits agricoles jusqu'au 1960, année au cours de laquelle ont été effectuées les premières exportations du pétrole brut, quand aux importations, elles consistaient en des produits manufacturés.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

De 1960 à nos jours, la structure du trafic du commerce a connu de grands changements ; à l'exportation : les produits agricoles, minerais et minéraux solides ont laissé peu à peu place aux hydrocarbures. Du côté importations, elles se sont amplifiées : produits industriels, denrées alimentaires, produits agricoles, produits chimiques, produits manufacturés...

1.2. Historique de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2. La situation géographique de l' EPB :

Le port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus rares. Sa zone d'influence couvre de larges territoires du centre Est et du Sud, irrigués d'un vaste réseau de distribution comportant un important tissu industriel et où réside 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas.

L'espace portuaire est structuré au tour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux pétroliers, conteneurs, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie tissu industriel et zones à vacations d'accueil d'entreprise industrielles.

Le port de Bejaia se trouve à quelques minutes seulement (à peine 5KM de distance) de l'aéroport Bejaia-Soumam. Il dispose d'infrastructures routières et d'un réseau ferroviaire qui relie directement la ville de Bejaia à l'arrière pays.

Le port de Bejaia est délimité par :

- Au nord par la route nationale n° 9 ;
- Au sud par les jetées de fermeture ;
- A l'est par la jetée Est ;
- A l'Ouest par la zone industrielle de Bejaia.

L'entreprise portuaire de Bejaia est autonome depuis 12 ans et le dispositif de législation a été promulgué 9ans et amendé à maintes reprises. La mise en œuvre de celui-ci constitue donc, pour l'entreprise, un instrument de gestion normatif obligatoire.

L'élaboration et la mise en oeuvre du règlement intérieur, dans les respects des procédures prévues par la loi, s'apprécient comme un jalon important dans le processus de normalisation des relations professionnelles. Il a été conçu dans le strict respect des obligations obtenus dans l'article 77 de loi 90/11 avril 1990 en ce sens, il contient trois titres principaux relatifs à :

- L'organisation technique du travail ;
- L'hygiène et la médecine de travail ;
- La sécurité.

3. Missions et activités de l'EPB

Les activités et les missions sont résumées ainsi

3.1. les Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

3.2. les activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

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

3.3. Description des services :

a) L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiées par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

b) Le remorquage :

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

c) Le pilotage :

Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

d) Le lamanage :

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

e) Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises :

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
- Pointage des marchandises ;
- La livraison aux clients.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

4. L'organisation de l'entreprise et son effectif

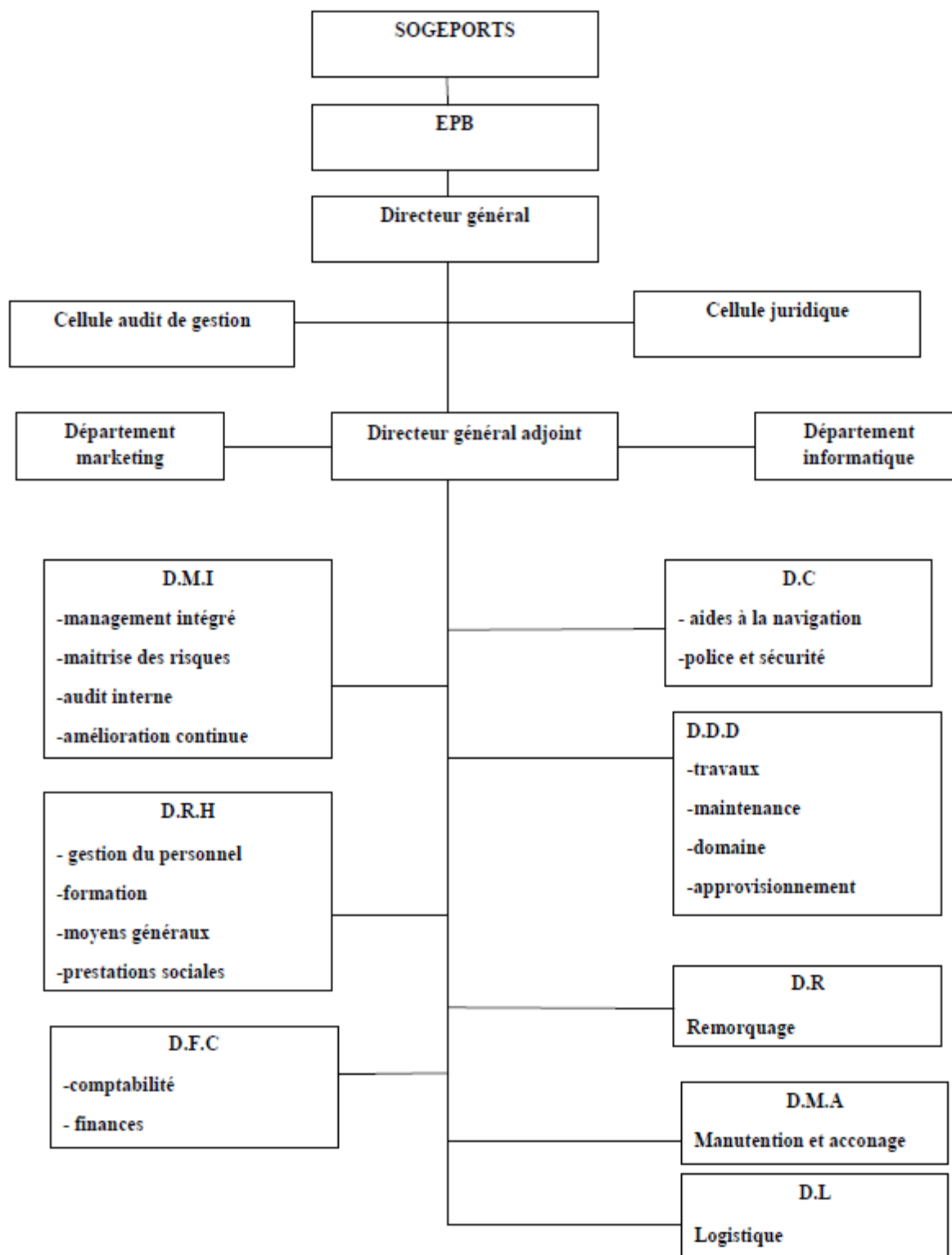
La structure de l'EPB est dotée :

- D'une direction générale ;
- De 03 directions fonctionnelles ;
- De 05 directions opérationnelles.

Son organigramme peut être schématisé ainsi

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Figure 22 : L'organigramme de l'entreprise portuaire de BEJAIA



Source : document interne à l'EPB

Section 02 : Méthodologie de recherche.

Dans le cadre de recueil de données complémentaires de notre recherche, nous avons suivi une enquête quantitative qui se repose sur un questionnaire auprès de deux entreprises qui sont : Générale Emballage et l'Entreprise Portuaire de Béjaia (EPB).

1. Elaboration du questionnaire :

L'étude quantitative, ou descriptive, a pour objectif principale de donner une description quantifiée des comportements ou attitudes d'une population à l'égard d'un problème étudié.

La réussite d'une enquête est affectée par un ensemble de conditions. Parmi ces conditions on signale celles qui sont liées à l'étape de l'élaboration du questionnaire.

Évidemment, la rédaction de ce dernier est sans doute la phase la plus délicate dans le cadre de la mise en œuvre d'une enquête par sondage. Et le questionnaire peut être définie comme un ensemble de questions fermées de type (OUI, NON), semi fermées, et ouvertes, choisies afin d'obtenir les données nécessaires à la réalisation de l'objectif de la recherche.

2. Les objectifs du questionnaire :

La conception d'un questionnaire s'effectue après avoir défini les hypothèses. Il s'agit de déterminer les questions auxquelles il faut répondre à travers l'enquête à mener, ce qui permet d'éclaircir les objectifs de chaque question à poser.

Le questionnaire utilisé est composé de deux parties :

1^{er} partie : questions liées à la certification.

2^{ème} partie : questions liées au système de management de la qualité (SMQ).

3. La présentation du questionnaire :

Les questions qui composent notre questionnaire sont multiples, soient ouvertes, fermées, a choix multiples (annexe 01):

Exemple de questions ouvertes :

Question 04 : Quels intérêts pour votre entreprise de se certifiée à ISO 9001 version 2015 ?

.....
Question 10 : Quels sont les objectifs qualités de la mise en place du SMQ ?

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Exemple de questions a choix multiples :

Question 07 : La certification de SMQ de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.
- Une certification sans importance pour la qualité des produits.
- Une certification c'est juste pour la publicité.

Exemple de questions fermées :

Question 06 : Avez-vous déjà fait une formation sur le SMQ ?

OUI

NON

Question 09 : Avez-vous pris en considération les exigences de la norme ISO 9001 ?

OUI

NON

Pour finir, nous pouvons dire que l'analyse du questionnaire nous a permis d'obtenir un certain nombre d'informations sur la mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001 version 2015.

Section 03 : Interprétation des résultats de l'enquête :

Dans cette partie, nous présenterons les différents résultats obtenus de notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par les deux entreprises ayant répondu à notre questionnaire.

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la statistique graphique telle que les histogrammes et des secteurs conçus à l'aide de logiciel EXCEL

I- Questions relatives à la certification ISO 9001 :

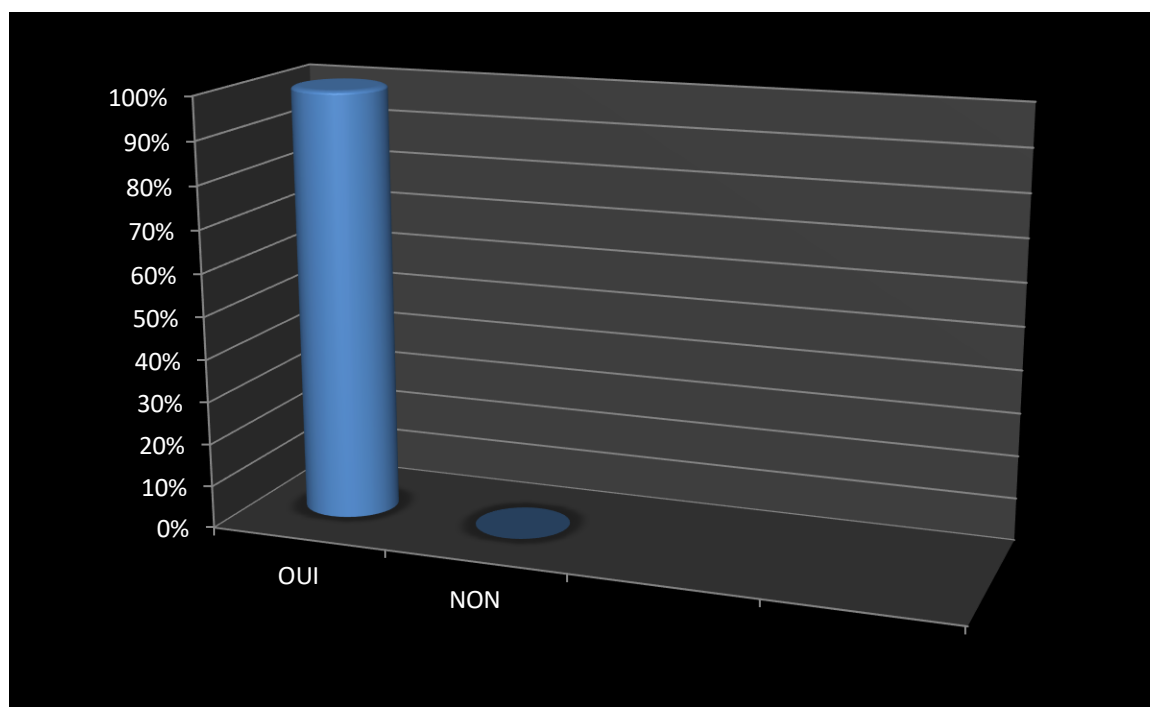
1. Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 ?

Tableau 05 : Réponse relatives à la certification ISO 9001

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : établie par nos soins

Figure 12 : Réponse relatives à la certification ISO 9001



Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Source : établie par nos soins

Commentaire :

Les différents responsables qualité que nous avons interrogés nous ont répondu avec un « oui » à la question posée par rapport à la certification de leurs entreprises selon la norme ISO 9001 version 2015.

D'après les responsables qualité, l'entreprise générale emballage est certifiée à ISO 9001 depuis janvier 2013, ensuite elle a subi une transition à l'ISO 9001 version 2015 en décembre 2017. concernant l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB », elle était certifiée depuis plusieurs années (18 à 20ans), à savoir depuis 2000.

2. Quels intérêts pour votre entreprise de se certifiée à ISO 9001 version 2015 ?

Tableau 06 : Réponses relatives aux intérêts des entreprises de se certifiée à ISO 9001 V 2015

<u>Générale emballage</u>	<u>EPB :</u>
<ul style="list-style-type: none">• Aptitude à fournir en permanence des produits conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables;• Plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client;• Prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme;	<ul style="list-style-type: none">• Assurer une meilleure traçabilité.• Planifier les activités de l'employer• Documenter les processus de gestion• Satisfaire les exigences clients• Assurer l'amélioration continue.• Avoir une bonne image marketing

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

• Aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de Qualité	
---	--

Source : Etablie par nous soins.

Commentaire : le tableau 04, résume les intérêts qu'ont les deux entreprises Générale Emballage et EPB, en se certifiant ISO 9001 Version 2015.

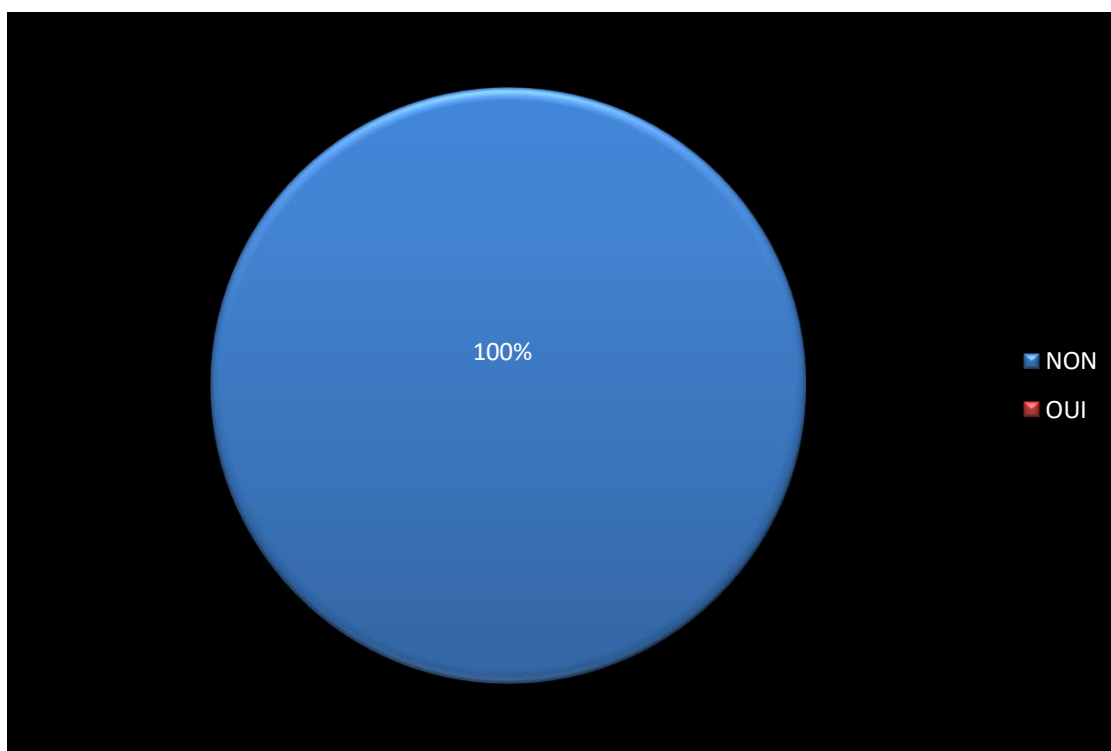
3. Avez-vous perçus des changements au sein de votre entreprise après être certifiées ISO 9001 version 2015 ?

Tableau 07 : Réponses relatifs a l'aperçu des changements au sein des entreprise après la certification ISO 9001 V 2015.

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : Etablie par nous soins.

Figure 13 : Réponses relatifs a l'aperçu des changements au sein des entreprise après la certification ISO 9001 V 2015.



Source : établie par nos soins

Commentaire :

Selon cette figure on remarque que plusieurs changements ont été perçus au sein des deux entreprises après la certification à la norme ISO 9001 V 2015.

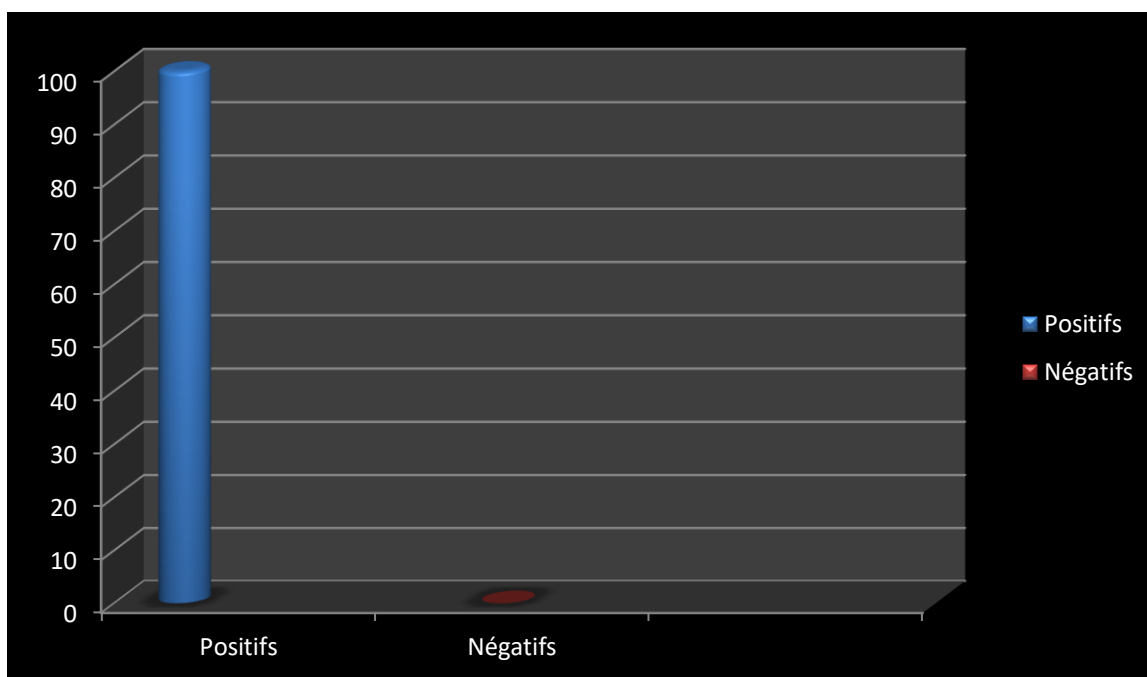
4. Sont –ils des changements positifs ou négatifs ? et quels sont ces changements ?

Tableau 08 : Réponses relatives aux changements positifs ou négatifs perçus.

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
Positifs	02	100%
Négatifs	00	0%

Source : établie par nos soins

Figure 14: Réponses relatives aux changements positifs ou négatifs perçus.



Source : établie par nos soins

Commentaire :

D'après la figure 12, les responsables qualité voient que les changements perçus sont positifs, qu'on peut identifier en quelques points suivants:

- Meilleure gestion des risques et écoute clients.
- Une bonne communication interne et externe.
- Fournir de meilleures présentations qui approuvent une valeur ajoutée.
- La satisfaction des atteints de nos clients et amateurs.

5. La certification de SMQ de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue comme :

Tableau 09 : Réponses relatives à comment la certification de SMQ de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue.

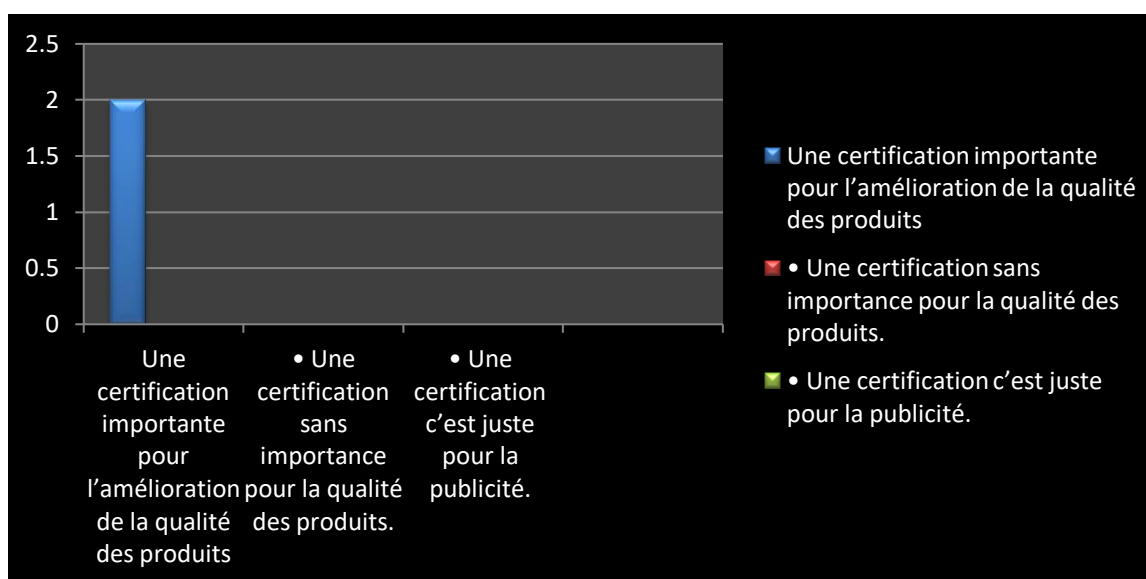
	Nombre d'entreprise	Pourcentages
Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits	02	100%

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Une certification sans importance pour la qualité des produits.	00	0%
Une certification c'est juste pour la publicité	00	0%

Source : établie par nos soins

Figure 15 : réponses relatifs a comment la certification de SMQ de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue.



Source : établie par nos soins

Commentaire :

La **figure 13**, nous montre que la certification à la Norme ISO 9001 V2015 est perçue de la même manière pour les deux entreprises soit comme une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits.

6. Quelle est la cible visé par l'ISO 9001 version 2015 ?

Les entreprises se sont certifier afin d'Améliorer les performances globales des entreprise, gestion des risques.

7. Quels sont les outils d'évaluation de la Certification ISO 9001version 2015 ?

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Les outils d'évaluation de la certification ISO 9001 version 2015 sont les même pour les deux entreprises :

- Audits documentaires.
- Enquête satisfaction des clients.
- Revue de direction.
- Audit interne.
- Comité opérationnelle.
- Audit externe.

II- Questions relative au SMQ

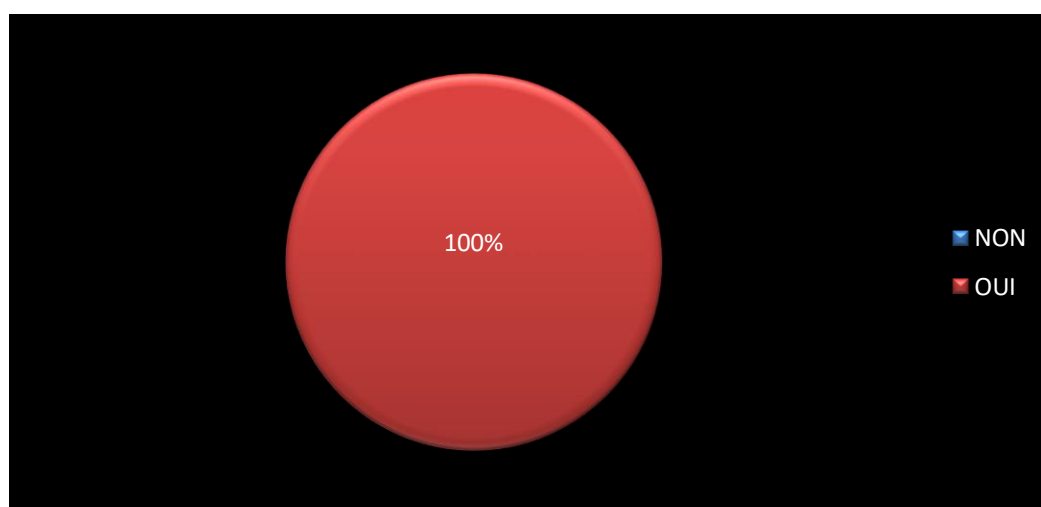
1. Votre entreprise dispose-t-elle d'un Système de Management de Qualité ?

Tableau 10: réponse relative a la disposition d'un SMQ.

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : établie par nos soins

Figure 16 : réponse relative a la disposition d'un SMQ.



Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Source : établie par nos soins

Commentaire :

Comme le montre le secteur ci-dessus, les deux entreprises, Générale Emballage et EPB disposent tous les deux d'un SMQ.

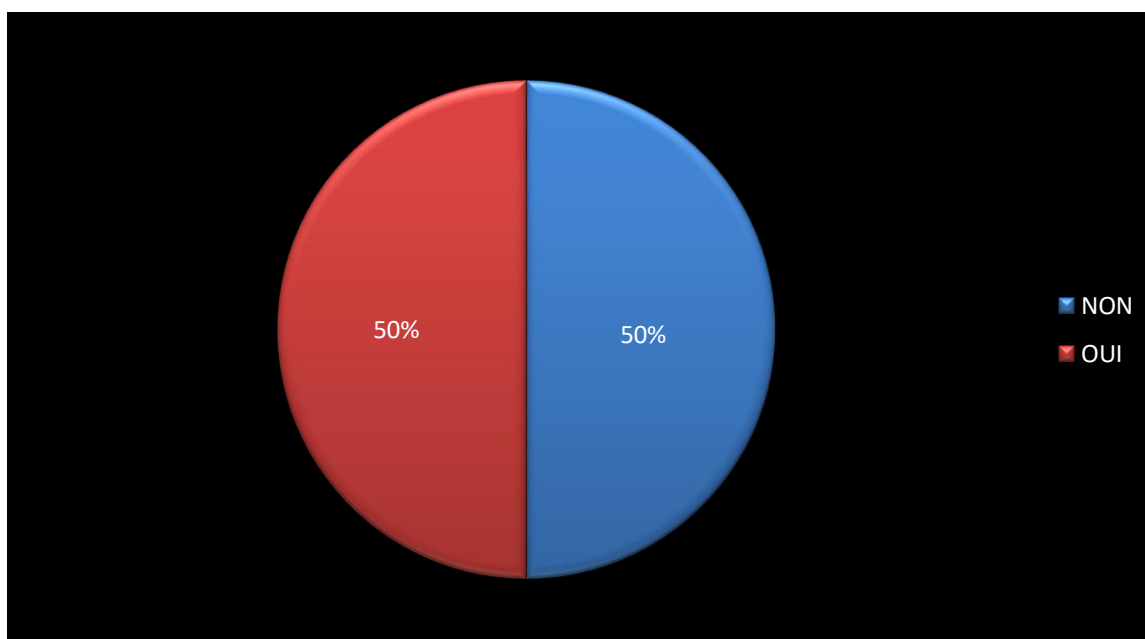
2. Votre entreprise dispose-t-elle d'un manuel qualité ?

Tableau 11 : réponse relative a la disposition d'un manuel qualité.

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	01	50%
NON	01	50%

Source : établie par nos soins

Figure 17: réponse relative a la disposition d'un manuel qualité.



Source : établie par nos soins

Commentaire :

Cette figure montre que une entreprise dispose d'un manuel qualité contrairement a une autre qui n'a pas un, étant donné que selon la norme ISO 9001 version 2015 le manuel qualité n'est plus une exigence.

3. Qu'apport le SMQ pour votre entreprise ?

Les apports de SMQ pour les deux entreprises se résument comme suite :

- Amélioration des pratiques.
- Implication du personnel au travers de nouvelles responsabilités et un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre.
- La compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus, (cartographie, fiches processus...).

- Amélioration de la satisfaction de nos clients en développant la relation client et fournisseurs.
- Qualité de service pour accéder a de nouveaux marchés.
- Rentabilité et efficacité.

4. Comment avez-vous procéder pour la mise en place du SMQ ?

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

D'après les réponses des responsable qualité, les différentes entreprises sont procéder pour la mise en place du SMQ comme suite :

➤ Générale Emballage

- L'engagement de la Direction
 - La création d'une structure de pilotage et la nomination d'un responsable qualité
 - L'analyse de l'environnement et du fonctionnement de l'entreprise
 - La mesure de la satisfaction des clients
 - La formalisation des processus et des fonctions
 - La formalisation des plans d'actions
 - La recherche de l'amélioration continue
- EPB
 - Accompagnement et formation
 - Audit interne
 - Audit externe de certification de revalidation et vérification
 - Revue de direction

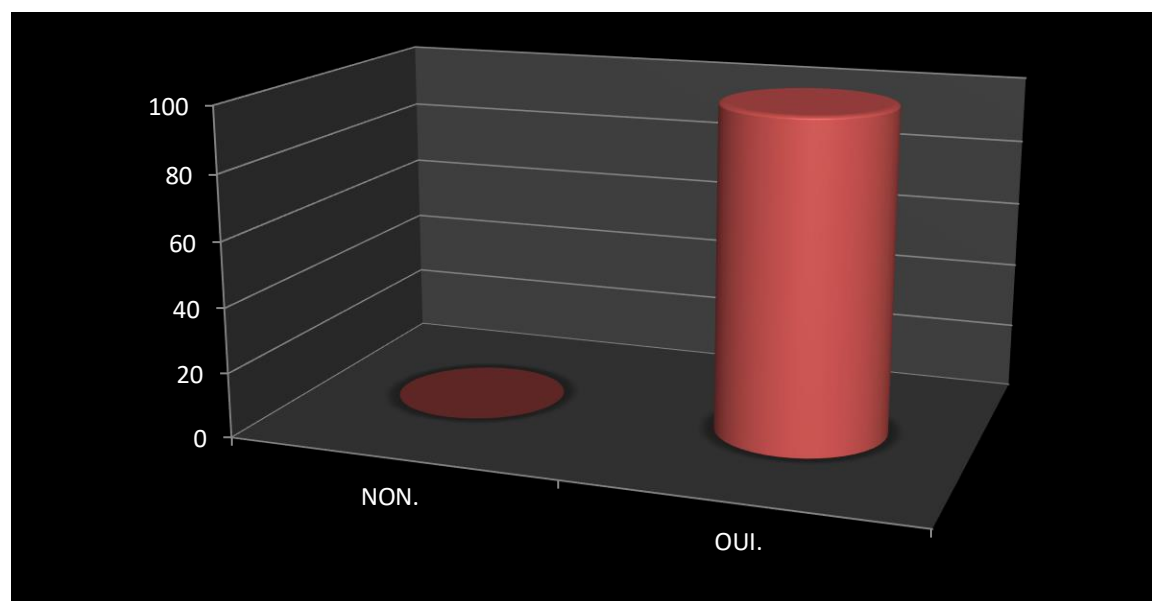
5. Avez-vous déjà fait une formation sur le SMO ?

Tableau 12: réponse relatifs à l'existence d'une formation sur le SMQ

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : établie par nos soins

Figure 18 : réponse relatifs à l'existence d'une formation sur le SMQ



Source : établie par nos soins

Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus, on constate que toutes les entreprises ont fait des formations pour leurs personnels avant la mise en place d'un SMQ.

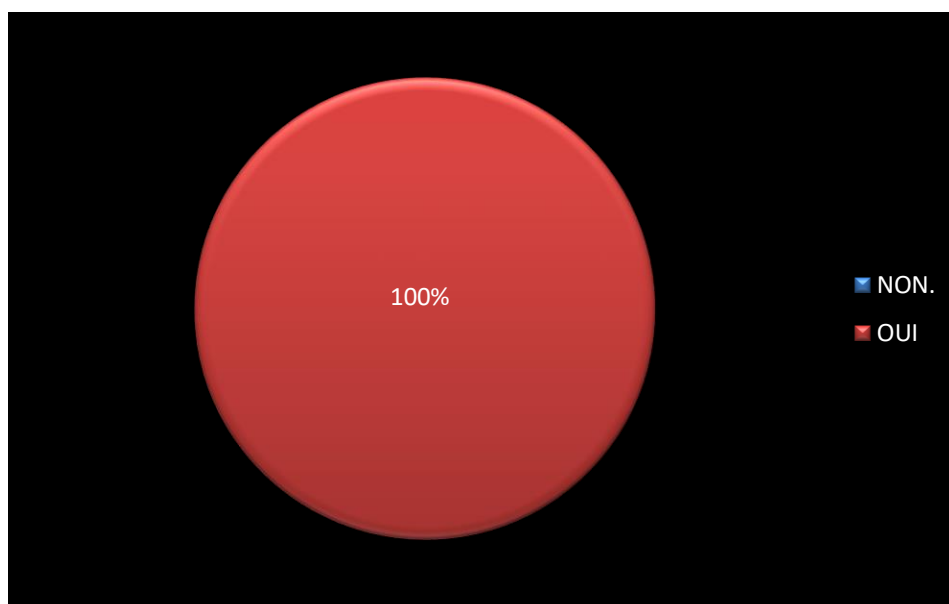
6. Si oui, sont-elles efficaces ?

Tableau 13 : réponse relatifs sur l'efficacité de la formation sur SMQ.

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : Etablie par nos soins.

Figure 19 : réponse relatifs sur l'efficacité de la formation sur SMQ.



Source : établie par nos soins

Commentaire :

La figure ci-dessus, nous montre que les formations faites par les entreprises sur le SMQ sont des formations très efficaces.

7. Quelles sont les parties intéressées par le SMQ ?

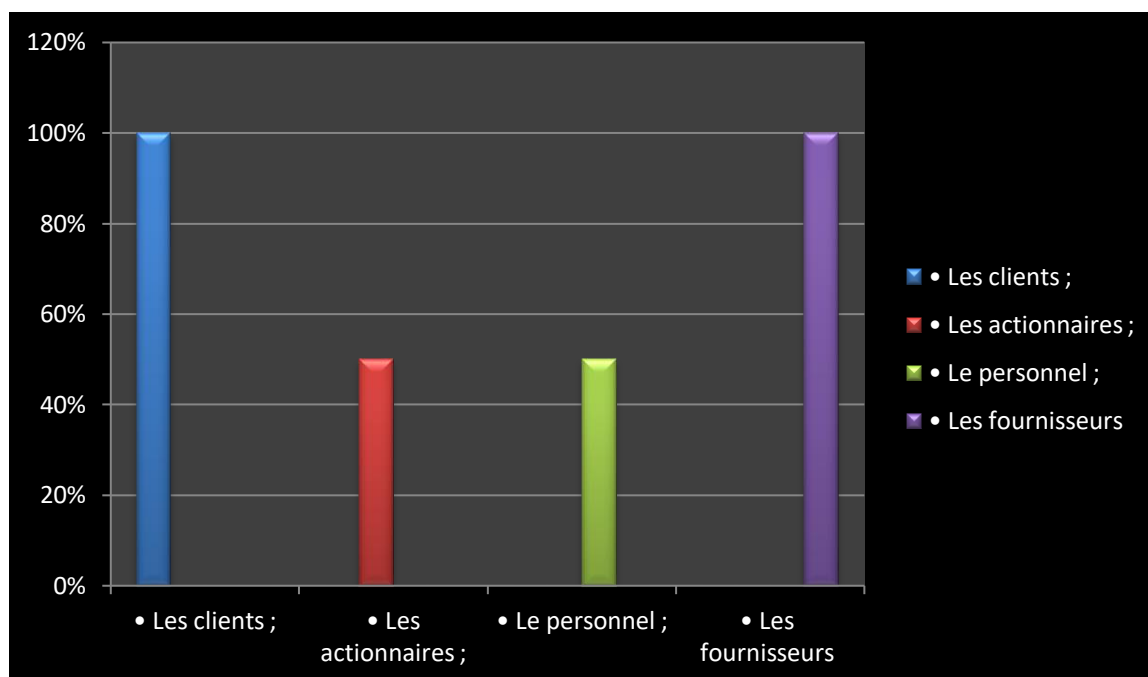
Tableau 14: Réponse relatifs aux parties intéressées par le SMQ

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
Les clients	02	100%
Les actionnaires	01	50%
Le personnel	01	50%
Les fournisseurs	02	100%

Source : Etablie pas nos soins.

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Figure 20 : Réponse relatifs aux parties intéressées par le SMQ



Source : établie par nos soins

Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus, on constate que les parties intéressées par le SMQ sont : les clients sont intéressés à 100% et les fournisseurs à 100%, et les actionnaires sont à 50% et le même pourcentage pour le personnel.

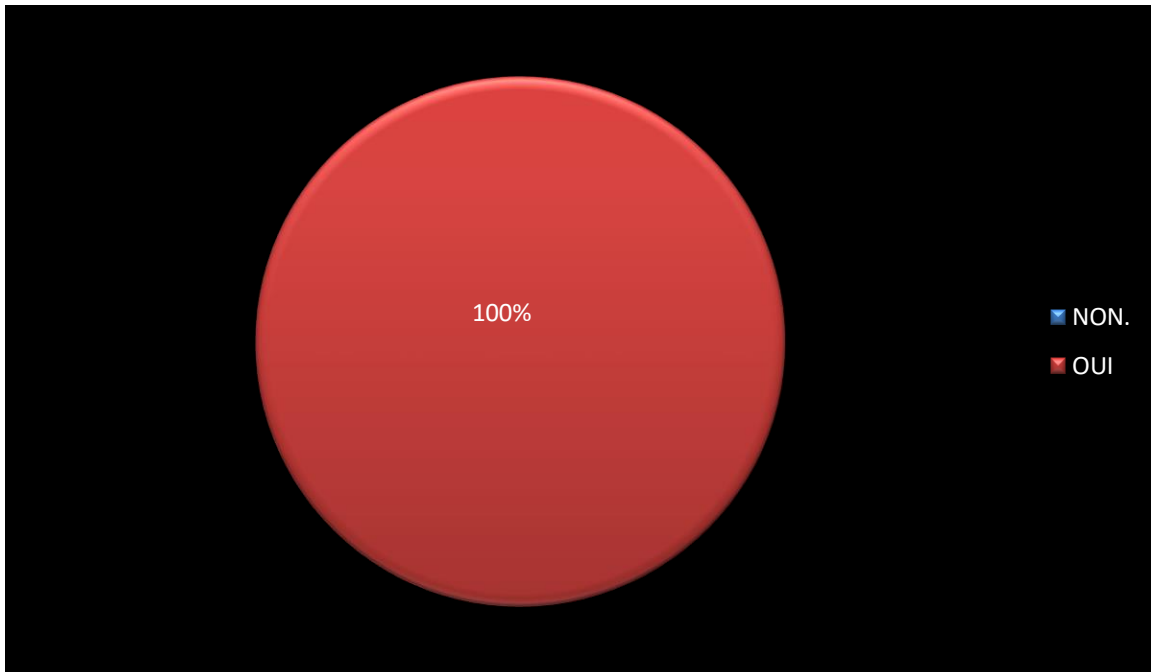
8. Avez-vous pris en considération les exigences de la norme ISO 9001V2015 ?

Tableau 15: Réponses relatifs a la prise en considération des exigences de la norme ISO 9001 V 2015

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : Etablie par nos soins

Figure 21: Réponses relatifs a la prise en considération des exigences de la norme ISO 9001 V 2015



Source : établie par nos soins

Commentaire :

La figure 19, montre que toutes les entreprises interroger ont pris en considération les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

9. Quels sont les objectives qualités de la mise en place du SMQ ?

Les entreprises ont plusieurs objectives qualités en mettant en place un SMQ, parmi ces derniers on trouve :

- Augmentation de la notoriété de l'entreprise
- Satisfaction des besoins des clients par l'amélioration continue
- Accroissement et diversification du portefeuille clients et augmentation des pars de marché.
- Valorisation des compétences de personnels.

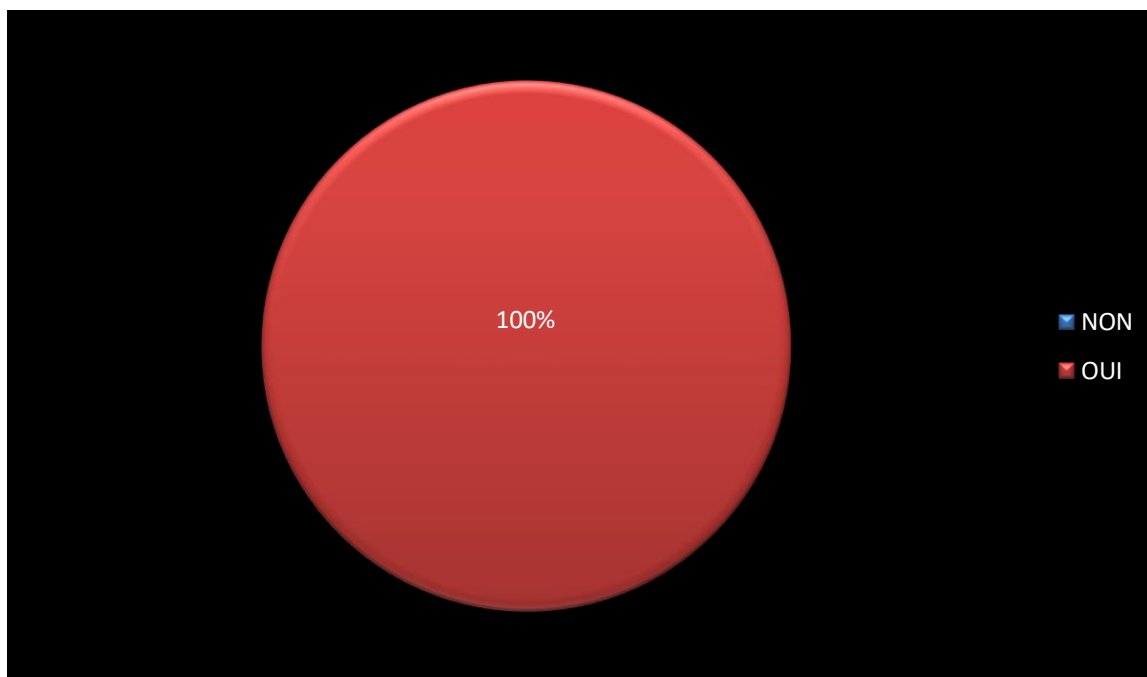
10. Etes-vous impliqué et motivés à la réalisation des objectifs de la qualité ?

Tableau 16 : Réponse relatifs a impliqué et motivés à la réalisation des objectifs de la qualité

	Nombre d'entreprise	Pourcentages
OUI	02	100%
NON	00	0%

Source : Etablie par nos soins.

Figure 22: Réponse relatifs a impliqué et motivés à la réalisation des objectifs de la qualité.



Source : établie par nos soins

Commentaire :

D'après les résultats obtenus dans le graphe ci- dessus, les Responsable ainsi que le personnel des deux entreprises sont vraiment motivés à réaliser les objectifs de la qualité.

11. Quels est le nombre de procédure que vous utilisez et la cartographie des processus si c'est possible ?

Chapitre 03 : Analyse des résultats de l'enquête

Les deux entreprises utilisent plusieurs procédures et processus pour une meilleure réalisation d'un SMQ :

➤ **Générale Emballage utilise :**

- plus de 20 procédures instructions, modes opératoires

➤ **EPB utilise :**

- 7 processus et 28 procédures

Conclusion :

Ce chapitre a pour objectif de comparé entre deux entreprise qui confirme nos hypothèse de départ concernant la certification ISO9001 version 2015 et la mise en place d'un SMQ. Par la suite présenté les différentes étapes et précautions méthodologique mise en œuvre a fin de disposer de données pertinentes analyser statistiquement a travers le logiciel EXEL.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion Générale :

Au départ de notre travail, nous avons posé une question principale « Quelle est la démarche de la mise en place de SMQ selon ISO 9001 version 2015 ? ». pour réaliser ce travail, nous sommes passés par un cadre théorique basé sur le SMQ et une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire destiné aux responsables qualité des deux entreprises Générale Emballage et EPB.

La qualité est une arme stratégique indispensable pour faire face à la concurrence actuelle. Toutefois, celle-ci ne peut être réalisée que par un bon système de management de la qualité et une bonne politique qualité prédéterminée. Pour cela, une adhésion aux normes internationales est nécessaire pour renforcer les démarches de l'entreprise et augmenter la satisfaction des clients, car les normes jouent le rôle d'assurance vis-à-vis des clients et de véritables guides pour les fournisseurs.

La démarche qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique, et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une seule vision de la qualité, une vision qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise.

Le management de la qualité, ne doit pas être l'affaire de la direction ou de quelques membres de l'entreprise. Cette démarche exige l'adhésion et l'implication de tout le monde au sein de l'entreprise, la qualité est l'affaire de tous.

Les autorités Algériennes encouragent les entreprises à intégrer la démarche qualité et d'obtenir la certification selon la norme ISO 9001. L'économie de marché a imposé la nécessité d'adapter des modes de gestion performants tel que la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.

La norme ISO 9001 v 2015 est la norme de management de qualité la plus utilisée dans le monde, qui s'oriente clairement vers la satisfaction client selon les directives et règlements reconnus par l'ensemble de la communauté internationale.

Pour répondre à notre question principale, « Quelle est la démarche de la mise en place de SMQ selon ISO 9001 version 2015 ? » Se trouve au niveau de deuxième chapitre, deuxième section.

Conclusion générale

L'interprétation des résultats de l'enquête nous ont permis de répondre aux questions secondaires posées au départ de notre travail en nous confirmant que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une entreprise, ainsi que la satisfaction de la clientèle, ce qui confirme nos hypothèses de départ :

- Le système de management de qualité certifier selon la norme ISO 9001 version 2015, met en avant la satisfaction des clients et il est aussi synonyme de réussite.
- Pour l'entreprise, la mise en place d'un SMQ est avant tout un outil qui permet d'avoir une amélioration et un bon fonctionnement de l'organisme.

BIBLIOGRAPHIE :

❖ Ouvrage :

- Frédéric CANARD, management de la qualité, Gualino, France.
- JEAN- Marie GOGUE, Les six Samouraï de la qualité, Economica .
- Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, AFNOR, Gerd F.KAMISKE, Jorg-peter.
- BRAUER, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1995, Jean FAU. la qualité au quotidien, Plytechnica, Paris, 1992.
- FROMAN, Bernard, « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995,
- Poul Buch Jensen, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, édition AFNOR, 2000, France,
- LOGIN Pierre, DENET Henry, «construisez votre qualité : tout les clés pour une démarche qualité gagnante »,deuxième Edition Dunod, Paris, 2008,
- Bernard Forman, « du manuel qualité au manuel de management », édition afnor, Paris, 2001.
- Gestion de la qualité a l'exportation, deuxième édition, centre de commerce international, PTB, Genève, 2011
- 30 Abdallah.SEDDIKI, Management de la qualité, « De l'inspection à l'esprit Kaizen », édition Ben-Aknoun, Alger, 2004,
- Le petit Larousse, édition Larousse, 1979, France.
- M. Abdellah Amadour, « la qualité comment s'y apprendre au Maroc ? », Édition1998.

❖ Thèses et mémoires :

- Souhila GHOUMARI, L'impératif de management de la qualité pour les entreprises Algérienne face aux défisde mondialisation, colloque international Management de la qualité totale & développement de la performance de l'entreprise, (université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA, 2010).

- Abdel Ouahed C. Thami H. Naoual C. Hind, La gestion de la qualité des services. Qualité du support physique et impact sur la qualité perçue, Université Moulay Ismail. 2009
- HAMMICHE Hocine et HAMMANI Farid La démarche de mise en place d'un Système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 Etude de Cas : ENIEM. 2014
- M. BORSALI Ahmed Ismat, « Approche pour la mise en place d'un SMQ selon la référentiel ISO 9001 : 2008 au niveau de la SARL AFRICAF », mémoire encadré par M. MHARBI. B, juillet 2017.
- Zeynabou BARRY, M d Zakaria BENSaid, IbtiSSam BOUKHRIS, Sofian HAMRIT, Fahmi MNIF, Lilian SOTO, « aide au déploiement et outils d'auto diagnostic de la norme ISO 9001 V2015 », mémoire encadré par Arnaud DERATHE, 2015/2016.

❖ **Article :**

- Introduction au management de la qualité + les exigences la norme ISO 9001 V2015, SPM consulting.
- Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, ISO 9000:2015, Version corrigée 2015-09-15.
- Gilbert FARGES, Outil d'autodiagnostic pour « une qualité rentable », 2011/2012.

❖ **Normes :**

- Guide principes de management de la qualité, édition ISO 9001 :2015.
- Guide de la qualité et du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.I, Alger, 2005,

❖ **Sites web :**

- International Organization for standardization (ISO). « THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATION- 2017 – EXPLANATORY NOTE ». disponible sur <https://isotc.iso.org> .

- R.-A. Thiétart, Que sais-je? Le management, Presses Universitaires de France, Paris disponible sur <https://www.memoireonline.com>
- <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite>
- Le management de la qualité : les principales composantes, Publié le 7 janvier 2010 par Gracien M. disponible sur <http://production-management.over-blog.com>
- Gilbert FARGES, Outil d'autodiagnostic pour « une qualité rentable », 2011/2012,p0813 BOERI .D, 2003, disponible sur https://www.utc.fr/masterqualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2011-2012/projets/03_Lean_ISO_9001
- Outil autodiagnostic pour une qualité rentable, Mise en synergie du Lean management et de l'ISO9001 », G. Adechian, A. Cholele, A. Coman, L. Drouche, F. Siembida, Projet d'Intégration, MASTERManagement de la Qualité (MQ), UTC, 2011-2012, <http://www.utc.fr/master-qualite>
- PQB « Exigences de la norme ISO 9001 version 2015 », Disponible sur : <https://www.pqb.fr/page->
- GRENARD. A, Normalisation, certification : quelques éléments de définition, 1996.Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1604, consulté le 15/06/2021 à 15h00
- <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>
- <https://bechirbenhmida.wordpress.com>
- <https://bechirbenhmida.wordpress.com>
- <https://www.strategik.fr>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>
- <https://www.actuenvironnement.com>
- <https://ctbbplus.fr/wp-content/uploads/2016/07/quest-ce-quune-norme.pdf>
- <https://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008>
- <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-liso-9001-version-%202008-et-2015>
- <https://www.objectifqualite.com/iso-9001/>
- <https://Certification.afnor.org>
- <https://www.dekra-certification.fr>
- <https://www.bpi-campus.com>
- http://ianor.dz/index.php?id_page=76

- <https://www.asaconseil.fr><https://www.definition-marketing.com>
- [HTTPS://wikimemories.net](https://wikimemories.net)
- <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/qualite-totale>
- <https://bechirbenhmida.wordpress.com>
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- <https://www.toolshero.com>
- <https://www.mindtools.com>
- <https://3dc.asso-web.com>
- <https://www.webmarketing-com.com>
- <https://www.certification-qse.com/objectif/>
- <https://wikimemoires.net>

❖ **Cours:**

- Cours de Dr MEZINI Mustapha, maitre de conferences B 2015, p 17

Lettre d'introduction

Nous sommes des étudiants de fin de cycle, en master 2 management, à la faculté des sciences économiques, commercial et des sciences de gestion.

Nous avons jugé utile de rédiger un questionnaire comme instrument de collecte d'information pour comprendre le processus de mise en place du système de management de la qualité.

Ainsi, nous vous remercions d'avance de répondre aux questions posées, et nous tenons à vous rassurer que les informations recueillies ne seront utilisées que pour les fins scientifiques, et de manière anonyme.

Questions relatives à la certification ISO 9001 :

1. Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 ?

OUI NON

2. Depuis combien de temps ?

.....

3. De quelle version s'agit-elle ?

.....

4. Quels intérêts pour votre entreprise de se certifiée à ISO 9001 version 2015 ?

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

5. Avez-vous perçus des changements au sein de votre entreprise après être certifiés ISO 9001 version 2015 ?

OUI NON

6. Sont –ils des changements positifs ou négatifs ? et quels sont ces changements ?

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

7. La certification de SMQ de votre entreprise selon la norme ISO 9001 est perçue comme :

- Une certification importante pour l’amélioration de la qualité des produits.
- Une certification sans importance pour la qualité des produits.
- Une certification c’est juste pour la publicité.

8. Quelle est la cible visé par l’ISO 9001 version 2015 ?

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

9. Quels sont les outils d’évaluation de la Certification ISO 9001 version 2015 ?

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

Question relative au SMQ :

1. Votre entreprise dispose-t-elle d’un Système de Management de Qualité ?

OUI

NON

2. Votre entreprise dispose-t-elle d’un manuel qualité ?

OUI

NON

3. Qu'apport le SMQ pour votre entreprise ?

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

4. Comment avez-vous procéder pour la mise en place du SMQ ?

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

5. Quels sont les étapes que vous avez suivies pour mettre en place votre système de management de la qualité ? (avec documentation si c'est possible)

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

6. Avez-vous déjà fait une formation sur le SMQ ?

OUI NON

7. Si oui, sont-elles efficaces ?

OUI NON

8. Quelles sont les parties intéressées par le SMQ ?

- Les clients ;
- Les actionnaires ;
- Le personnel ;
-

- Les fournisseurs ;

9. Avez-vous pris en considération les exigences de la norme ISO 9001 ?

OUI

NON

10. Quels sont les objectifs qualitatifs de la mise en place du SMQ ?

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

11. Etes-vous impliqué et motivés à la réalisation des objectifs de la qualité ?

OUI

NON

12. Quels est le nombre de procédure que vous utilisez et la cartographie des processus si c'est possible ?

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

Table de matière

Remercîment

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction Générale.....01

Partie théorique

Chapitre 01 : généralité sur la qualité et le management de la qualité.

Section 01 : la qualité.....05

1.1.Définition de la qualité.....06

1.1.1. La qualité pour le client.....06

1.1.2. La qualité pour l'entreprise/ organisation.....07

1.1.3. La qualité pour la production.....07

1.1.4. La qualité du service.....07

1.2.Histoire de la qualité.....07

1.2.1. Evolution de la qualité dans le temps.....08

1.2.2. Evolution de la qualité dans l'espace.....10

1.3.Les grands fondateurs de la qualité.....14

a. Walter Andrew Shewhart.....14

b. Edwards Deming.....16

c. Joseph Juran.....21

d. Armand Feigenbaum22

e. Genchi Taguchi23

f. Kaoru Ishikawa23

g. Philip Crosby.....25

1.4. Caractéristique de la qualité.....	26
1.5. Objectifs de la qualité.....	27
1.6. Les enjeux de la qualité.....	28
1.7. L'importance de la qualité	30

Section 02 : le management de la qualité.....32

2.1. Définition de management de la qualité.....	32
2.2. Les principes de MQ.....	32
2.3. Les composantes de management de la qualité.....	36

Chapitre II : la mise en place de système de management de qualité selon ISO 9001 Version 2015

Section 01 : le système de management de la qualité.....41

1.1. Définition de SMQ.....	41
1.2. Les objectifs de SMQ.....	42
1.3. Les étapes de la mise en place de SMQ.....	43
1.4. Les exigences de SMQ.....	45

Section 02 : la normalisation et la certification.....48

I. La normalisation.....48

1. Définition de la norme	48
2. Histoire de la norme.....	49
3. La série ISO 9000.....	50
4. Positionnement de l'ISO 9001 dans la qualité.....	50
5. Les exigences de la norme ISO 9001 V 2015.....	52
6. La comparaison entre ISO 9001 version 2015 et la version 2008....	54
7. Révision de la norme ISO 9001 V 2015.....	57
8. Les avantages de la norme ISO 9001 V 2015.....	58

II. La certification.....	60
1. Définition de la certification.....	60
2. Types de certification.....	61
3. Processus de certification	65
4. Les enjeux de la certification	67
5. Les avantages de la certification	68
6. Limites de la certification.....	69

Partie pratique

Chapitre III : analyse des résultats de l'enquête.....	70
Section 01 : présentation des deux entreprises.....	71
I. Présentation de l'entreprise Générale Emballage.....	71
II. Présentation de l'EPB.....	77
Section 02 : Méthodologie de recherche.....	83
Section 03 : interprétation des résultats de l'enquête.....	85
Conclusion générale.....	100

Référence bibliographique

Annexes

Résumé de mémoire :

Le critère de la qualité à travers ses différents niveaux est devenu un facteur essentiel dans la compétitivité entre les entreprises, au risque de s'exclure du marché. Ce qui a conduit à de véritables révolutions managériales, la où la qualité doit être vue comme un principe de management.

La norme ISO 9001 est un référentiel international relatif au système management de la qualité. Elle contient une série d'exigences qui permettent aux entreprise qui l'appliquent, de mettre en ouvre des dispositions de maitrise et de pilotage de leurs activités à fin de garantir des produits et services conformes aux attentes des clients.

Suite à les modification mis en vigueur en septembre 2015 de la dernière version de l'ISO ce travail de recherche est articulé sur « quel est la démarche de la mise en place de système management de la qualité selon la norme iso 9001 version 20015.afin d'effectué un travail convenable nous avons mené une enquête empirique au de deux entreprise GENERALE EMBALLAGE et EPB et au vu des résultat de cette étude démontrent que GENERALE EMBALLAGE dispose d'un SMQ mis en ouvre selon de la norme ISO 9001, selon les résultat obtenu l'EPB était déjà certifié à la norme ISO 9001 version 2015.