

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions

Département sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Management

Thème :

**Les conditions de réussite de la démarche
de certification dans les entreprises de la
wilaya de Bejaïa : Cas « Tchîn-Lait »
Candia-Bejaia SPA**

Réalisé par :

 M^{elle} FAID Ouarda

 M^{elle} KENOUCHE Nedjima

Encadré par :

P^r. MEZIANI Mustapha

Promotion : 2021-2022

Remerciements

En premier lieu je remercie tous ceux et celles qui au long de ce travail m'ont soutenu. Sans les nommer explicitement, je les remercie de leurs encouragements.

Je tiens à exprimer mes profondes gratitude à notre promoteur Monsieur **MEZIANI Mustapha** pour avoir encadré ce mémoire avec enthousiasme et dynamisme, ainsi de nous avoir passionnément et efficacement orientés.

Je remercie l'ensemble du personnel de **Tchin-Lait/Candia** pour leur aimable accueil et leur soutien notamment monsieur BENAOUZIA, Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Nedjima

Dédicaces

Je dédie ce travail :

Je dédie ce modeste travail envers Allah le Tout Puissant et le Miséricordieux qui m'a permis, par sa grâce et sa clémence, de poursuivre à terme la réalisation de ce travail.

✚ À mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études, pour leurs encouragements et leur éducation.

✚ A mon cher frère.

✚ A ma binôme Ouarda, ses amis ainsi que sa famille.

Nedjima

Remerciements

En premier lieu je remercie tous ceux et celles qui au long de ce travail m'ont soutenu. Sans les nommer explicitement, je les remercie de leurs encouragements.

Je tiens à exprimer mes profondes gratitude à notre promoteur Monsieur **MEZIANI Mustapha** pour avoir encadré ce mémoire avec enthousiasme et dynamisme, ainsi de nous avoir passionnément et efficacement orientés.

Je remercie l'ensemble du personnel de **Tchin-Lait/Candia** pour leur aimable accueil et leur soutien notamment M^r BENAOUZIA et M^r ABASSE. Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Ouarda

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail envers Allah le Tout Puissant et le Miséricordieux qui m'a permis, par sa grâce et sa clémence, de poursuivre à terme la réalisation de ce travail.

- ✿ À mes chers parents Allah yerhamhoum, ainsi que toute ma famille.

- ✿ À ma deuxième maman SAKKI MALIKA & mon deuxième papa SAKKI Abdelkader Allah yerhamhoum

- ✿ À ma tante Rebiha Allah yerhamha

- ✿ À Salima MESSAOUDENE ainsi que son mari et ses enfants (Maya-Aya, Lina-Malak, Nour-Imane, Samy-Islam ♥)

- ✿ À ma binôme Nedjima, sa famille ainsi que ses amis.

- ✿ À Ma petite sœur Faïd Rebiha ainsi que son mari et ses enfants (Serine et Badis)
 - ✿ À Monsieur YAICHE Abdenour et sa famille.

- ✿ À toute l'équipe de « EURL YAICHE MEDICAL » (Lounis, Nesrine, Seifeddine, Kheireddine, Ouassila, Samira, Sabiha, Lyes).

- ✿ À mes chères ami(e)s (Djazia, Chadia, Lila, Mourad, Youcef, Abdenour, Hocine et Badis)

Ouarda

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	01
Chapitre I : Management de la qualité selon l'ISO	
Introduction du chapitre	04
Section 01: Management de la qualité, conceptions générales	05
Section 02 : Démarche qualité	09
Section 03 : Certification selon l'ISO	20
Section 04 : Revue sur la littérature concernant les résultats de la thématique	26
Conclusion du chapitre	29
Chapitre II : Etude de cas et analyse des résultats	
Introduction du chapitre	30
Section 01 : Présentation du groupe Tchén-Lait /Candia Bejaia SPA	31
Section 02 : Mise en place du SMQ au sein du groupe Tchén-Lait/Candia SPA Bejaia	37
Section 03 : Analyse critique des questionnaires distribués aux entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa	45
Conclusion du chapitre	69
Conclusion générale	70
Bibliographie	71

Annexes

Liste d'abréviation

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFAQ : Association française pour l'assurance de la qualité

BVQI: bureau Veritas Quality International

LRQA: Lloyd's Register Quality Assurance

ISO: International Organization for Standardization

PDCA: Plan, Do, Check, Act

SMQ: Système Management de la Qualité

SGS : Société générale de la surveillance

TQC : Total Quality control

RH : Ressources humaines

SQ : système qualité

DG : Direction générale

OST : Organisation scientifique du travail

RMQ : responsable management de la qualité

Liste des tableaux

Tableau 01 : Réussir la mise en place du SMQ.....	16
Tableau 02 : L'évolution du chiffre d'affaire	36
Tableau 03 : Le nombre de distributeurs dans chaque wilaya	37
Tableau 04 : La répartition des entreprises selon le secteur d'activité.....	47
Tableau 05 : La répartition des entreprises selon la forme juridique	49
Tableau 06 : La répartition des entreprises selon la taille.....	50
Tableau 07 : La répartition des questionnées selon la catégorie professionnelle.....	51
Tableau 08 : la répartition des entreprises selon la disposition du SMQ.....	52
Tableau 09 : La répartition des entreprises selon l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité.....	53
Tableau 10 : La répartition des entreprises selon l'avis des questionnées sur la mise en place de la démarche qualité.....	54
Tableau 11 : La répartition des entreprises selon le but de la mise en œuvre de votre système de management de la qualité.....	55
Tableau 12 : La répartition des entreprises selon la qualification du MQ.....	56
Tableau 13 : La répartition des entreprises selon l'objectif du SMQ.....	57
Tableau 14 : La répartition des entreprises selon les facteurs de succès du SMQ.....	58
Tableau 15 : La répartition des entreprises selon les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.....	59
Tableau 16 : La répartition des entreprises selon l'implication du personnel dans la mise en place d'un SMQ.....	60
Tableau 17 : La répartition des entreprises selon l'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité.....	61
Tableau 18 : La répartition des entreprises selon la diffusion de la politique qualité de l'entreprise à tous le personnel.....	62

Liste des tableaux

Tableau 19 : La répartition des entreprises selon l'intérêt dégagé de la certification.....	63
Tableau 20 : La répartition des entreprises selon le référentiel de management ISO.....	64
Tableau 21 : La répartition des entreprises selon l'évolution après obtention de la certification.....	65
Tableau 22 : La répartition des entreprises selon les avantages de la certification.....	66
Tableau 23 : La répartition des entreprises selon les inconvénients de la certification....	67

Liste des figures

Figure 01 : Structure des normes ISO 9000 (version 1994)	07
Figure 02 : L'évolution de la démarche qualité dans le temps	11
Figure 03 : (La roue de Deming PDCA)	19
Figure 04 : Démarche de certification ISO	20
Figure 05 : Les raisons de la production du Lait U.H.T	31
Figure 06 : Réseau de distribution	36
Figure 07 : la répartition des entreprises selon le secteur d'activité	48
Figure 08 : la répartition des entreprises selon la forme juridique	49
Figure 09 : la répartition des entreprises selon la taille	50
Figure 10 : la répartition des questionnées selon la catégorie professionnelle	51
Figure 11 : la répartition des entreprises selon la disposition du SMQ	52
Figure 12 : la répartition des entreprises selon l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité	53
Figure 13 : la répartition des entreprises selon l'avis des questionnées sur la mise en place de la démarche qualité	54
Figure 14 : la répartition des entreprises selon le but de la mise en œuvre de votre système de management de la qualité	55
Figure 15 : la répartition des entreprises selon la qualification du MQ	56
Figure 16 : la répartition des entreprises selon l'objectif du SMQ	57
Figure 17 : La répartition des entreprises selon les facteurs de succès du SMQ	58
Figure 18 : La répartition des entreprises selon les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre	59
Figure 19 : La répartition des entreprises selon l'implication du personnel dans la mise en place d'un SMQ	60
Figure 20 : La répartition des entreprises selon l'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité	61

Liste des figures

Figure 21 : La répartition des entreprises selon la diffusion de la politique qualité de l'entreprise à tous le personnel	62
Figure 22 : La répartition des entreprises selon l'intérêt dégagé de la certification	63
Figure 23 : La répartition des entreprises selon le référentiel de management ISO	64
Figure 24 : La répartition des entreprises selon l'évolution après obtention de la certification	65
Figure 25 : La répartition des entreprises selon les avantages de la certification	66
Figure 26 : la répartition des entreprises selon les inconvénients de la certification	67

Introduction Générale

Introduction Générale

La devise « Le client est roi » se vérifie encore plus de nos jours. A mesure que s'améliore la qualité de la vie, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes ; et qu'il fonctionne comme prévu. La qualité est alors vue comme la capacité de répondre aux attentes du consommateur à un coût et à un prix, tous les deux, « acceptables » l'un par l'entreprise, l'autre par le client

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit ou service qu'en utilisant un système de management de la qualité digne de ce nom. Plusieurs entreprises, de par le monde, l'ont compris et l'intègrent dans leurs stratégies. Ce management de la qualité considéré par Stora et Montaigne(1987) comme « L'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service pendant la durée du cycle, avec la totalité du personnel, orientant tous les moyens vers la prévention des défaillances, systématisant la relation client - fournisseur, prenant en compte tous les besoins des clients relatifs à la qualité, aux délais, aux prix, aux performances, avec pour objectif final la satisfaction totale des clients, c'est-à-dire le zéro - défaut ».

Pour ce faire, un nombre croissant d'entreprises du secteur privé soumis à un environnement très concurrentiel ont initié une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de la compétitivité et de la performance. Les entreprises se sont adaptées en ajustant des approches qualité, permettant ainsi de fournir des produits conformes aux attentes des clients. Ces approches ont évolué en passant du contrôle final de conformité des produits au management de la qualité. En effet, l'intégration d'un système qualité permet à l'organisation d'atteindre la qualité requise pour le produit ou le service.

❖ Problématique, intérêt et objectifs de l'étude :

La certification joue un rôle important dans la croissance de l'entreprise et elle se considère comme une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. D'une part pour grandir sur de bonnes bases organisationnelles, d'autre part pour assurer son développement commercial.

Il est important de noter que la certification juge la qualité des procédures d'une entreprise. Et donc Réussir une certification nécessite une bonne préparation et implication. A cet effet, il nous paraît nécessaire de mener un travail de recherche autour du sujet de la réussite de la démarche de la certification qualité pour répondre à une interrogation principale qui est :

- **Quel sont les conditions de réussite de la démarche de certification selon ISO dans les entreprises de la wilaya de Bejaïa?**

Outre l'interrogation principale, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

Q1 : L'application de toutes les exigences de l'ISO 9001 est-elle absolument indispensable pour réussir une démarche de certification ISO ?

Q2 : Un système de management de la qualité performant est-il un facteur clés pour réussir une démarche de certification ISO ?

La problématique du présent travail, consiste, surtout, à éclaircir dans un premier temps, la mise en œuvre d'une démarche qualité et les conditions de sa réussite dans les entreprises de la wilaya de Bejaïa.

Pour mener à bien et cerner notre travail et atteindre notre objectif, cette recherche s'est fondée sur deux hypothèses à savoir :

Hypothèse 1: Pour aller plus loin que la simple gestion d'actions d'amélioration et s'assurer de progresser dans la durée en matière de qualité, rien de tel que de s'appuyer sur les exigences organisationnelles de la norme ISO 9001.

Hypothèse 2 : un système de management de la qualité performant influence d'une manière positive sur la réussite d'une démarche de certification

❖ **Méthodologie de mémoire**

Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons opté pour une recherche théorique à travers des ouvrages spécialisés dans le management de la qualité, ainsi nous avons consulté des mémoires et des thèses. Nous avons aussi fait appel à deux types de données provenant des observations effectuées sur le lieu et l'exploitation des documents du groupe

Introduction Générale

Tchin-Lait Candia Bejaïa SPA, Enfin, nous avons aussi élaboré un questionnaire sur les conditions de la réussite de la démarche de certification ISO au niveau des entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa.

❖ **Structure de mémoire**

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, on a jugé bon de répartir le travail en deux chapitres, ainsi que le premier chapitre a pour objectif d'abord d'éclaircir certaines notions de base autour du management de la qualité selon l'ISO, pour ensuite passer à la démarche qualité, la certification selon ISO ses avantages ainsi que ses inconvénients, pour finir par la présentation des résultats de la thématique.

Quant au deuxième chapitre, il sera consacré au cas étudié au sein du groupe Tchin-Lait Candia Bejaïa SPA, plus précisément au niveau du service qualité. Ceci en commençant par la présentation générale de l'entreprise, ensuite nous essayons de comprendre la mise en place de leur SMQ et sa réussite à travers une étude menée sur le terrain, certaines conditions sont exposées afin de réussir cette démarche qualité. Nous terminons par une analyse critique à propos de la réussite de la démarche qualité des entreprises questionnées au niveau de la wilaya de Bejaïa.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale, dans laquelle nous exposerons les résultats les plus importants auxquels nous aboutirons au terme de notre travail.

Chapitre I

Management de la qualité selon l'ISO

Introduction du chapitre

Le management de la qualité répond aux normes ISO 9000 qui concernent les systèmes de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances. Ces normes se présentent comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et ainsi donc vers l'excellence. L'objectif de cette série de normes sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût. De cette série, la norme ISO 9001 aide beaucoup les entreprises, en ce qu'elle spécifie particulièrement les exigences pour un système de management de la qualité et porte sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter l'approche de management de la qualité selon l'ISO, les notions les plus importantes de management de la qualité, l'évolution de la démarche qualité et sa mise en œuvre, la mise en œuvre de la démarche de certification selon ISO, ses avantages ainsi que ses inconvénients.

Section 01 : Conceptions générales sur le Management de la qualité

1.1 Définition des concepts

1.1.1 La qualité :

Le mot « qualité » est le plus utilisé dans toutes les entreprises quel que soit le domaine d'activité, la notion de qualité est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées. Actuellement, la qualité est considérée comme étant un des leviers essentiels avec lesquels une entreprise peut augmenter ses ventes, accroître ses parts de marché et renforcer sa position concurrentielle.

L'organisation international des standardisations ISO définit la qualité comme « *l'ensemble des appropriées et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites* »¹

Plusieurs auteurs ont défini la « qualité » on citera quelques-unes

- Philip CROSBY(1996) connu par le concept « zéro défaut », définit la qualité comme étant « la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau »²
- Selon Kaoru ISHIKAWA, la qualité n'est autre que « la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client »³
- Selon W. E DEMING il définit la qualité comme la « satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs »⁴, cela veut dire que la qualité d'un produit ou service est celui qui satisfait les besoins de consommateur c'est la finalité de toute organisation.

¹ COESTTER.B STEPHAN.M « Economie de la qualité » édition la découverte, Paris 2004, P.07.

²CROSBY P.B « la qualité sans larmes », éd° Economica, 1986, Paris, p.75

³Cité par Neuville, J-P ; la qualité en question, in revue Française de gestion, n° 108,1996 Paris, p 29

⁴Cité par ROESSLING F., SEIGEL S., Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001 », AFNOR, 2015, p. 4.

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

Cependant, il faut souligner que la qualité avant qu'elle ne soit un produit (bien ou service) qui satisfait les besoins des clients, elle est un état d'esprit, une culture, une éducation et une compétence qui la favorise et l'entretien⁵

1.1.2 Définition du Système de management de qualité

Un Système de Management de la Qualité, SMQ, est définie comme : « *L'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation* »⁶

La norme ISO 9001 contenant les exigences d'un SMQ est une norme générique s'appliquant à tous types d'organismes. Cette norme ne spécifie pas des exigences relatives aux produits, mais elle spécifie des exigences s'appliquant à des organismes de tous secteurs industriels, commercial ou de prestation de service. Les exigences relatives aux produits, quant à elles, peuvent être exigées ou spécifiées par les clients, par l'organisme lui-même qui anticipe les exigences des clients ou par la réglementation. Ces exigences concernant le produit sont mentionnées dans des «spécifications techniques», «des normes de produits», «des normes de processus» ou «des accords contractuels» et «la réglementation».

1.1.3 Définition de normalisation

La normalisation a pour objet de fournir des normes. Celle-ci peut être définie comme étant « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.»⁷ Il s'agit donc d'un recueil d'exigences qu'un produit, un service ou un procédé doit satisfaire afin de se conformer à ce qui est attendu de lui par ceux qui éditent la norme. Actuellement, la normalisation s'appuie essentiellement sur les exigences des normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Cette organisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelque 130 pays à raison d'un organisme par pays.

⁵Meziani Mustapha, contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances, thèse doctorat, 2012

⁶Frédéric CANARD, management de la qualité, édition Galino, lectenso, édition paris, 2012, p257.

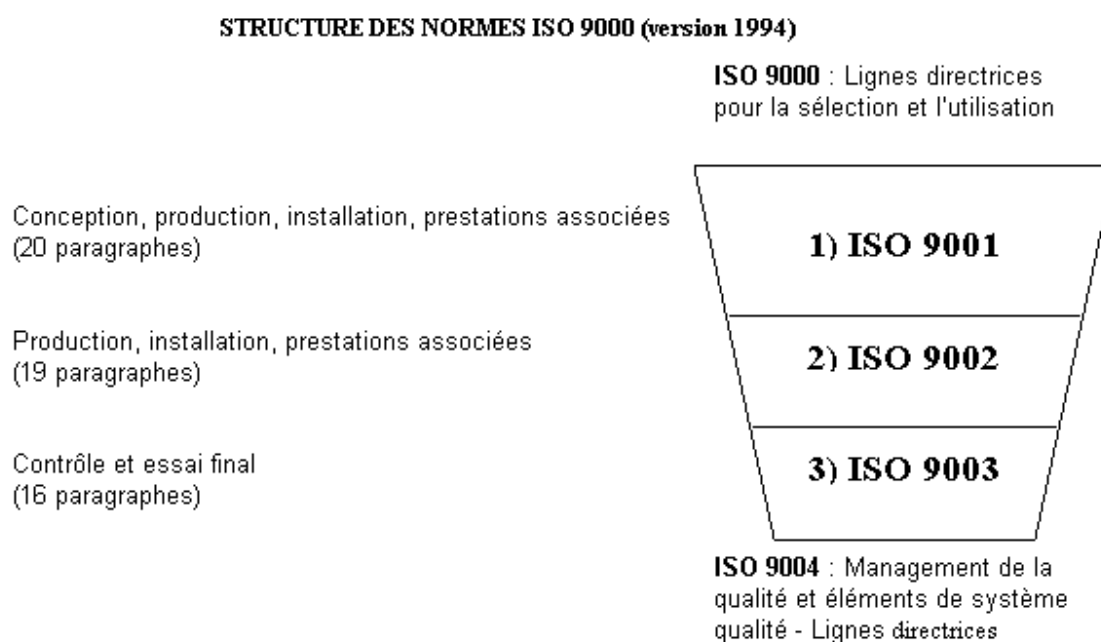
⁷Guide de lecture des normes ISO à l'usage des PME/PMI, AFAQ 1995

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

L'ISO est une organisation non gouvernementale. Créée en 1947, elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques⁸.

L'organisation internationale de normalisation a la fonction d'élaboration de normes internationales en matière de gestion de la qualité. A cet effet, plusieurs séries de normes ISO sont élaborées par l'Organisation Internationale de Normalisation. Les trois normes bien connues à savoir ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 version 94⁹ ont été intégrées dans la nouvelle version des normes ISO 9001 : 2000 qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité pour fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et qui vise à accroître la satisfaction du client. Cette norme est utilisée à des fins de certification/enregistrement et à des fins contractuelles par des organismes qui cherchent une reconnaissance de leur système de management de la qualité.

Figure 01 : Structure des normes ISO 9000 (version 1994)



⁸Selon une étude comparative réalisée par l'OCDE et le département américain du Commerce, la normalisation a contribué à l'augmentation du PIB de l'Allemagne à hauteur de 27% et ce entre 1961 et 1990. Pour le Canada, celle-ci a contribué à hauteur de 9% (du 1981 à 2004)

⁹Les entreprises certifiées ISO 9000 : 94 auront 3 ans à partir de décembre 2000 pour procéder à la transition vers la nouvelle version 2000 qui remplace donc les éditions 1994 des normes ISO.

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

- ISO 9000 a été simplifiée dans la version 2000 des normes ISO 9000 qui contient trois normes :
- ISO 9000 : 2000 «système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire». La norme clarifie les principaux concepts relatifs à la qualité et donne les lignes directrices et les principes pour la mise en place d'un système qualité.
- ISO 9001 : 2000 «système de management de la qualité - exigences». La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.
- ISO 9004 : 2000 «système de management de la qualité - la norme définit les lignes directrices pour l'établissement et le maintien d'une qualité efficace dans l'entreprise. Elle permet de développer et de mettre en œuvre des systèmes de management de la qualité. Elle constitue un référentiel d'auto-évaluation¹⁰
- ISO 19011 :2000 « ligne directrices pour l'audit qualité et environnement».

Il est à souligner que l'utilisation de ses normes est graduelle. On utilise d'abord la norme ISO 9000 servant de dictionnaire pour comprendre le vocabulaire et les définitions relatives à la qualité. Ensuite, on utilise la norme ISO 9001 pour mettre en place le SMQ (la norme ISO 9001 est la seule pouvant servir de certification aux entreprises). Enfin, une fois le SMQ mis en place, l'entreprise peut utiliser les lignes directrices contenues dans la norme ISO 9004 pour améliorer les performances de ce même SMQ¹¹

L'ISO compte également une autre série de norme ISO 14000 dont les premières normes ont apparus en septembre et octobre 1996. Elle traite de différents aspects du management environnemental.

ISO 1400410 et ISO 1400111 portent sur les systèmes de management environnemental. Il s'agit d'outils de management qui permettent à une organisation de toute taille et de tout type de maîtriser l'impact de ses activités, produits ou services sur l'environnement. Après avoir circonscrit la définition de la qualité, de la certification et de la normalisation, nous aborderons dans ce qui suit les étapes d'évolutions de la démarche qualité et les auteurs précurseurs de la qualité.

¹⁰ Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, Edition d'organisation, quatrième édition, 2003, P318

¹¹Meziani, Management de la qualité selon les normes Iso 9001 V 2008, polycopié, 2015

1.1.4 Définition des normes ISO

Toutes les normes élaborées par l'ISO sont volontaires, Elles sont rédigées sur la base d'un consensus international entre experts du secteur industriel, technique ou commercial qui ont demandé une norme particulière.¹²

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation. L'ISO définit la norme comme « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international »¹³

1.1.5 Définition Certification

La certification est « la constatation, délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance aux clients en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme à ce qui est convenu »¹⁴

Par définition, la certification est «l'activité par laquelle une tierce partie assure par écrit qu'un système qualité (SQ) (organisation et procédure) est conforme aux exigences d'une norme»¹⁵.

Section 02 : Démarche qualité

2.1 L'évolution de la démarche qualité :

L'évolution de la démarche qualité a connu quatre phases à savoir :

- L'inspection qualité ;
- Le contrôle de qualité ;
- L'assurance qualité ;
- La qualité totale ou le management de la qualité.

¹²Pierre LONHGIN, Henri DENET, Construisez votre qualité, toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, DUNOD, Paris, 2004

¹³WWW.ISO.Org

¹⁴Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, édition d'Organisation, troisième édition 2000, p33

¹⁵L'organisation internationale de normalisation, 1994

2.1.1 L'inspection de la qualité

F. TAYLOR avançait à cette époque que l'inspecteur est responsable de la qualité du travail. L'OST voit le jour en 1911, dans cette époque, les mesures développées pour contrôler la qualité ont reposé sur l'inspection unitaire des produits.

Dans cette logique d'inspection, « la qualité présente la particularité d'être isolée des clients. Elle se mesure dans les ateliers par références aux normes élaborées par le bureau des méthodes et s'exprime en termes de productivité »¹⁶.

De plus, avec l'intensification de la production à grande échelle, la démarche scientifique de TAYLOR se heurte à un coût de mise en œuvre qui met en cause sa pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production¹⁷. En effet, c'est dans ce contexte qu'apparaît la qualité contrôlée.

2.1.2 Le contrôle qualité :

Le contrôle qualité c'est « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques»¹⁸. De ce fait, la qualité des produits est obtenue essentiellement par le contrôle final des produits par des procédures de contrôle systématisées.

2.1.3 L'assurance qualité :

L'assurance qualité est adoptée lorsqu'une entreprise veut garantir à ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires, la qualité de ses produits et services.

L'assurance qualité est un document où sont notés :

- Les objectifs atteints en termes de qualité,
- Les méthodes employées pour atteindre ces objectifs.

En outre, le concept de l'assurance de la qualité est né du besoin des clients, qui désirent à l'avance, une preuve que la qualité qui serait conçue, réalisée et qui leur serait livrée satisferait toutes leurs

¹⁶WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001, p.14.

¹⁷Mlle BOUZIDA Zahia, l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes, université UMMTO, thèse du doctorat, 2018-2019

¹⁸Extrait de la norme iso 8402 :1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation

exigences. C'est dans ce contexte, que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre les entreprises et ses clients donne naissance au concept de la fiabilité du produit.

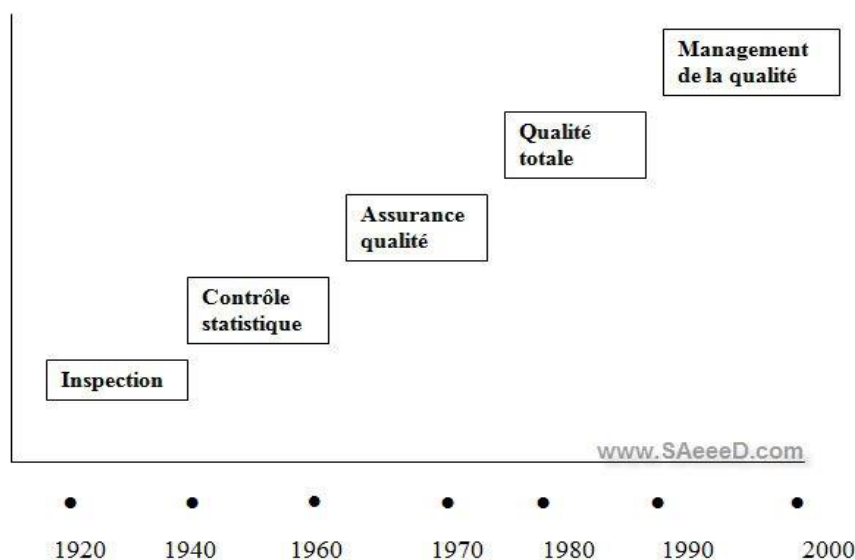
2.1.4 La qualité totale :

La fin des années 70 et le début des années 80 sont caractérisés par l'occupation des marchés occidentaux, particulièrement le marché américain qui est envahi par les produits japonais. La réussite du Japon réside dans son application à grande échelle le Management Total de la Qualité. Cette dernière s'agit d'un changement profond dans le management de l'entreprise, en commençant par la direction générale et se terminant au niveau du simple ouvrier.

Cette étape est basée sur les principes du (TQC) où les américains et les européens se sont efforcés de comprendre et d'intégrer dans leurs entreprises. Le QMT est considéré comme l'un des meilleurs moyens pour répondre à l'attente des consommateurs et par conséquent améliorer la compétitivité de l'entreprise

D'après l'ISO 9000 versions 2000, le management de la qualité est « L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁹

Figure 02 : L'évolution de la démarche qualité dans le temps



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

¹⁹ L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration continue.

2.2 Mise en Œuvre de la démarche qualité :

La démarche qualité est un « processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue »²⁰

Est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Se reposant actuellement sur la norme ISO 9001. Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales. Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités.

La mise en œuvre de la démarche qualité comprend un certain nombre d'étapes que l'organisme doit respecter, Ces étapes sont entre autre :

2.2.1 La décision d'engagement dans la démarche qualité

La mise en place d'une démarche qualité n'a de chance de réussir que si la direction générale s'implique²¹. Bien sûr c'est la condition première d'une démarche qualité réussie, c'est à elle de conduire le changement, de définir et justifier l'ambition et les objectifs à atteindre. Si elle se n'engage pas ; les moyens et les ressources qu'on doit utiliser ne seront pas à la disposition.

La direction générale devra faire savoir au personnel que la « qualité » peut influencer la performance de l'entreprise, dans ce cas-là, elle devra informer son personnel, Il s'agira de bien communiquer tout au long des différentes étapes afin que le personnel ait une vue globale de la mise en place de la démarche, connaisse les actions menées et comment il se situe par rapport à ces actions²².

La direction doit définir la politique qualité qui contribue au changement interne qui est nécessaire. Les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients. Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer personnellement à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort.

Sans une direction persévérante, le projet ne sera ni durable, ni vrai, malgré la présence d'un responsable qualité en interne.

²⁰Bernillon ALAIN, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995, p120

²¹FRECHER D, SEGOT J, TUZZOLINE P, Mise en place d'une démarche qualité, édition Afnor, 2004, France, P8

²²FRECHER Daniel, SEGOT Jacques, TUZZOLINO Philippe, Mise en place d'une démarche qualité, édition Afnor, 2004, France, p33

2.2.2 Diagnostic qualité :

Le diagnostic qualité consiste, en un examen méthodique des pratiques et des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour maîtriser économiquement la qualité de ses produits et services.

Il permet pour l'entreprise d'identifier ses problèmes ou dysfonctionnements avérés ou ressentis, la qualité de ses produits ou services fournis, son image de marque²³. L'objectif de cette intervention est de mettre en relief les principaux dysfonctionnements de l'entreprise et d'apporter les informations nécessaires pour dresser un plan d'action destiné à combattre les sources de non-qualité.

2.2.2.1 La conception du système qualité

Ce qui revient pour l'essentiel, à organiser et à rédiger les documents relatifs aux activités et à l'organisation de l'entreprise. Lors de cette étape, il convient, également de procéder à la définition d'un plan d'action définissant le rôle et les modalités de coordination entre les différents membres de groupe de travail. Ainsi que le détail de l'ensemble d'actions à entreprendre pour supprimer les écarts et rendre l'organisation conforme aux bonnes pratiques recommandées par la norme.

2.2.2.2 La formation et la sensibilisation à la qualité

La mise en pratique de la démarche qualité, se fait avec tous les membres de l'entreprise sans exception, chaque action qui vise l'amélioration de la qualité, exige pour être efficace l'adhésion et la participation de ce personnel, du haut de la direction à la base. La qualité se prévoit, se construit, se mesure, sous l'impulsion de la direction.

De cette adhésion découlera : la bonne marche de groupes d'amélioration de la qualité, des groupes de résolution des problèmes, du suivi des nouvelles relations clients-fournisseurs.

Ainsi, dans le cadre de mise en place de la démarche qualité, la formation, permet à chacun au niveau de l'entreprise de s'adapter et de comprendre la nouvelle organisation mis en place ainsi que, le rôle qu'il est appelé à jouer dans cette organisation.

2.2.2.3 L'application de système qualité

À ce niveau, il convient de réaliser les différentes actions prévues dans le plan d'action, tout en respectant la logique client-fournisseur interne.

La relation client/fournisseur interne, permet aux individus de découvrir les aspects relationnels de poste sous un jeu nouveau. Elle constitue, un excellent outil de sensibilisation à la notion de partenariat dans le travail. Par ailleurs, la connaissance de ses clients internes et de leurs besoins, conduit chaque

²³FRECHER Daniel, SEGOT Jacques, op.cit. P21

personne à se sentir responsable de la qualité de son travail et à prendre conscience de l'importance d'un autocontrôle rigoureux.

2.2.2.4 Le suivi de système qualité (la réalisation des audits internes)

Lors de cette étape, il convient de surveiller et de s'assurer du degré de la maîtrise des opérations. A cet effet, le recours à un audit interne constitue un outil privilégié, voire un outil indispensable pour faire vivre la qualité au sein de l'entreprise. Cet audit, est en général mené par les responsables qualité de l'entreprise, qui souhaitent évaluer l'efficacité et la fiabilité du système mis en place et y apporter des améliorations.

2.2.2.5 La certification

La certification est une forme d'assurance de la qualité qui est reconnue comme objective et qui a une valeur sur le plan international, elle permet à l'entreprise de présenter une garantie de son engagement et de ses efforts à satisfaire ses clients. Par définition, la certification « est la constatation délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise.

Elle a pour but, de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fournitures conformes à ce qui est convenu. »²⁴

2.3 Mise en place et développement d'un SMQ

Un système de management de la qualité tel qu'il est défini par l'ISO 9000 :2000, est « un système de management permettant d'établir une politique et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²⁵

2.3.1 Mise en place d'un SMQ

La mise en place d'un SMQ se résume en grande partie au passage de l'implicite à l'explicite. Si une entreprise avant sa certification travail beaucoup plus d'une façon implicite, le passage à la certification nécessite de codifier la façon de faire. Dans la mise en place et le développement d'un SMQ, le formalisme documentaire occupe une place prépondérante. Ce formalisme est source d'assurance qualité et de mise en confiance du client. Pour produire et reproduire la qualité, l'entreprise doit avoir une « recette » (la façon de faire) contenue dans la conception des processus²⁶

²⁴LAUDOYER, G, La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, 3èmeEdition, éd° d'Organisation, Paris, 2000 p.33

²⁵<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9000:ed-3:vl:fr>

²⁶MEZIANI, polycopié, 2015

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

Selon ISHIKAWA : « la gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en place pratique de la simple logique »²⁷ . Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, et celle-ci nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002 dont ²⁸ :

➤ **La prise de décision**

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

➤ **Le diagnostic**

Le diagnostic permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise. L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

➤ **Monter le projet**

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

➤ **La certification**

L'audit de certification, consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées »²⁹. Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

²⁷ Cité par ISHIKAWA K., « TQ ou la qualité japonaise », Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989.

²⁸ Cité par OUARET A., p. 220

²⁹ NF EN ISO 9000 :2008, « Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

➤ L'amélioration continue

Pendant ces trois années, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. L'entreprise en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit

La réussite de la mise en place et de développement d'un SMQ doit respecter en résumé les étapes suivantes :

Tableau 01 : Réussir la mise en place d'un SMQ

S'engager ³⁰	Comment ?
Ecrire ce qu'on fait : c'est le passage de la connaissance tacite à la connaissance explicite.	Rédaction des documents de bases exigés par la norme ISO9001 : 2008 : le manuel qualité, les procédures, les instructions et l'enregistrement, A travers l'écoute client.
Faire ce qu'on a écrit : c'est le passage de la connaissance explicite à la compétence. Ecrire ce que l'on veut faire c'est bien mais le mettre en application est mieux.	La mise en œuvre du formalisme documentaire et le respect des procédures.
Améliorer à la fois l'écriture et la façon de faire.	Les audits, plans d'amélioration

2.3.2 La documentation du SMQ³¹

Les exigences normatives³² sont claires, la documentation doit comprendre :

- L'expression documentée de la politique qualité et des objectives qualités ;
- Un manuel qualité ;
- Les procédures documentées exigées par la norme ;
- Les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus ;

³⁰Mr MEZIANI, polycopié de cours, 2015

³¹ Nous n'aborderons pas les autres types de documents. Ils dépendent étroitement de la culture et de l'organisation de l'entreprise. Cependant, les principes d'élaboration, d'identification et de diffusion leur sont applicables.

³² Art. 4.2 De la norme ISO 9001 :2000.

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

- Les enregistrements exigés par la norme.

La documentation écrite n'est pas la plus efficace. Il ne faut donc pas la charger inutilement. Il faut écrire peu mais juste, et diffuser de telle sorte que l'accès à cette documentation soit facile. Nous proposons donc de limiter la documentation du SMQ aux éléments suivants :

- Le manuel qualité ;
- Les procédures ;
- Les enregistrements.

➤ **Le manuel qualité**

Le manuel décrit les options invariantes du management de l'entreprise. Il peut être structuré à partir des rubriques de la norme ISO 9001 :2000. Le manuel contient, sous la forme qui vous convient et dans l'ordre qui vous paraît le plus adapté ;

- L'engagement de la direction ;
- La présentation de l'organisme ;
- Les fonctions essentielles qui peuvent être simplement rappelées au moyen de mots clés formulant ce qui attendu ;
- Le domaine d'application du système de management, y compris le détail et la justification des exclusions
- L'expression de l'écoute client dans l'entreprise ;
- La présentation des processus clés associés aux objectifs permanents de l'organisme- sous la forme de cartographie quand cela est possible-leurs éventuels sous-processus ;
- Les principes adoptés pour définir les principaux indicateurs d'efficacité des processus. Notamment ceux qui mesurent la satisfaction des clients.

En conclusion, le manuel qualité est un document qui exprime les options permanentes- invariantes-du management centré sur les clients. C'est un document de trente à quarante pages que tout responsable hiérarchique détient et auquel tout collaborateur a accès.

➤ **Les procédures**

« Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus », nous dit la norme ISO 9000 : 2000. Avec une note : les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.

Cette note « laisse du jeu » pour éviter les erreurs passées : vouloir tout écrire et tout décrire. Ce qui a le don de tout bloquer.³³

Une procédure doit :

- Etre courte : trois pages au plus ;
- Ne concerner que des activités correspondant à des savoir-faire professionnels non maîtrisés couramment par les collaborateurs de l'organisme ;
- Etre de portée générale et définir » le périmètre d'application ;

➤ Les enregistrements :

La norme ISO 9000 2000 définit un enregistrement ainsi : « document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité ».

L'importance des enregistrements est indéniable. Ils constituent souvent les preuves tangibles sur lesquelles se construisent non seulement le constat de conformité mais aussi la confiance en soi pour l'organisme et dans le fournisseur pour le client.

Les enregistrements sont réalisés généralement sur des formes de documents préétablis : canevas, formulaires, tableaux, recueils, etc.

Les supports peuvent être de toutes natures : papier, fichier informatique, photographie. Pour être correctement réalisés, ils doivent être simples et perçus comme utiles comme indispensables par ceux qui les tiennent à jour.

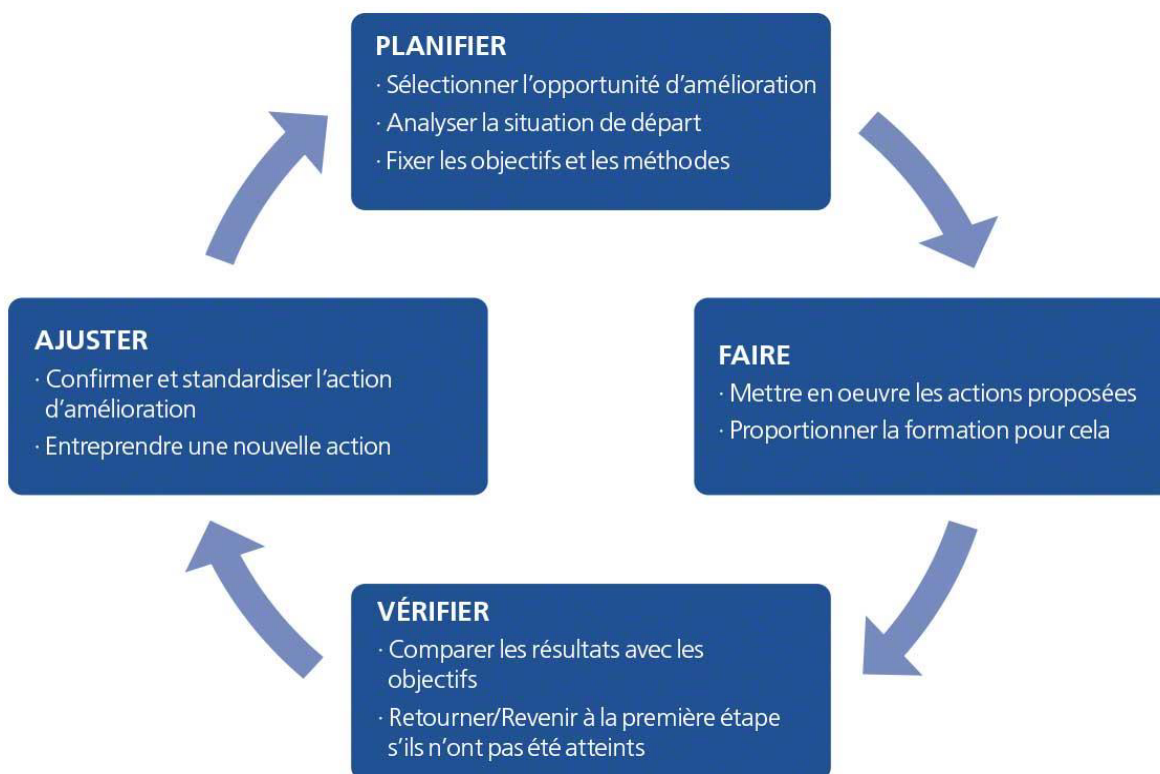
2.3.3 Amélioration et développement du SMQ

Les normes ISO 9000 :2000 recommandent l'application d'un cycle d'amélioration continue dit la roue de DEMING (cycle PDCA: Plan-Do-Check-Act). La norme ISO 9001 décline aussi ce cycle au niveau des processus (l'approche processus):

L'utilisation du cycle PDCA est une méthode qui donne d'excellents résultats à condition d'accorder à la phase de préparation toute l'importance nécessaire. C'est la principale manifestation de style de management orienté vers la connaissance. Cette méthode a pour effet de réduire autant que faire se peut l'effet du hasard, qui n'est bien souvent que le nom donné à notre ignorance.

³³ Pierre LONGIN, Henri DENET, construisez votre qualité, Edition DUNOD, Paris, 2004.

Figure 02 : La roue de Deming (PDCA)



Source : <https://www.mecalux.fr/blog/roue-deming-pdca>

Consulté le 02/05/2022

Pour conclure, la version 2015 de la norme ISO 9001 fournit un nouveau cadre pour les systèmes de management de la qualité. Il permet d'obtenir un système de management plus robuste permettant d'augmenter la compétitivité des organismes.

Le leadership est devenu un thème central dans le cadre du déploiement de la démarche qualité.

La direction dans le cadre de son leadership, doit créer à tous les niveaux les conditions et l'implication du personnel, à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ).

De plus, le SMQ porte ses valeurs et sa culture. Il prend en compte :

- ✓ Les attentes des parties intéressées pertinentes
- ✓ Les exigences de ses clients,
- ✓ Le contexte économique, financier, juridique,... interne et externe
- ✓ Le leadership et l'implication de la direction.

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

Le SMQ est donc un cadre pertinent pour établir, revoir et améliorer une stratégie d'entreprise appliquée avec des objectifs adaptés à l'organisme

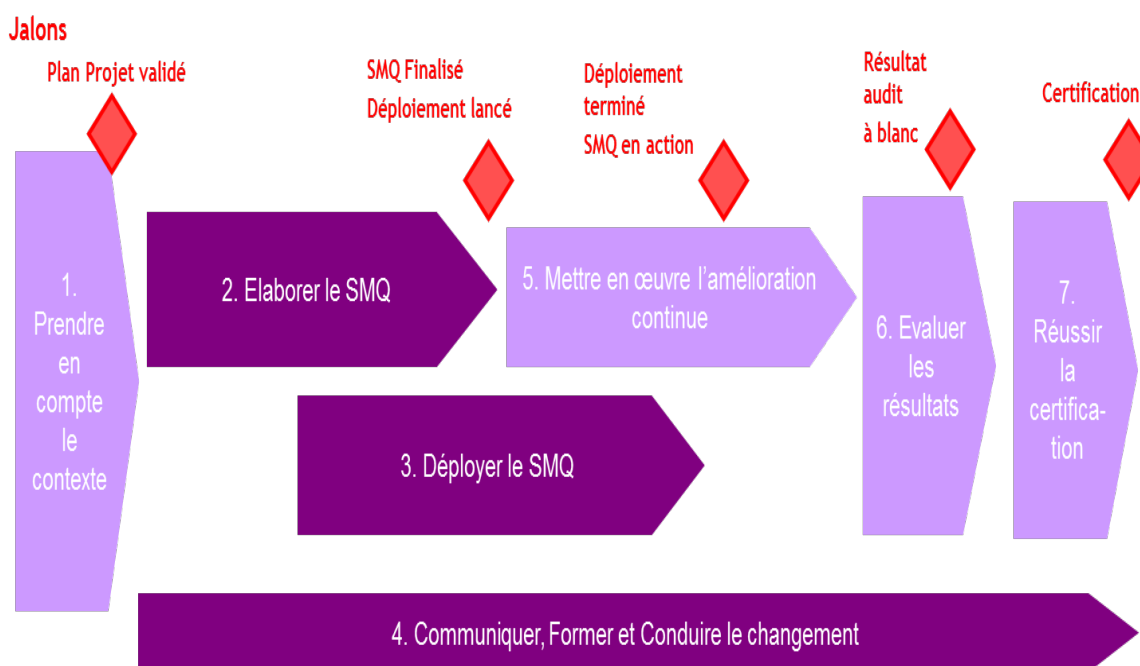
Enfin, la norme ISO 9001 elle-même peut être utilisée comme un outil au service de l'organisation et sans objectif de certification par une tierce partie.

Section 03 : Certification Selon l'ISO

3.1 La démarche de certification ISO

La certification est une méthode pour démontrer que le SMQ est conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Cette certification est reconnue par un organisme national accrédité et délivrée après un audit de certification. Être certifié signifie que, au terme du processus, un auditeur externe viendra régulièrement pour auditer les processus de l'organisation et vérifier le respect aux exigences de la norme ISO 9001

Figure 04 : Démarche de certification



Source : <https://aqm.fr/organisation-et-processus/certification-iso-9001>
Consulté le 12/05/2022

On se demande souvent quelle est la démarche de certification selon ISO 9001. Ainsi, c'est un processus assez complexe qui demande de bien se préparer. Les étapes clés sont les suivantes

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

- ✓ Prendre en compte le contexte
- ✓ Définir et élaborer le SMQ
- ✓ Déployer le SMQ
- ✓ Former communiquer et conduire le changement
- ✓ Mettre en œuvre l'amélioration continue
- ✓ Evaluer les résultats
- ✓ Mener des améliorations et réussir la certification

En premier lieu, il faut savoir qu'une démarche de certification est un travail de fond. Ainsi elle va toucher toutes les personnes du périmètre et tous les processus du périmètre à certifier. La gestion de la qualité est un enjeu majeur. C'est pourquoi la mise en place d'une certification selon ISO 9001 est un projet d'entreprise qui se prépare.

Pour rappel la certification selon ISO se base sur le référentiel ISO 9001.

Une démarche de certification ISO 9001, en général, prend une durée de 18 mois, cette période dépend de plusieurs facteurs, comme la taille, le domaine d'activité de l'organisation, l'engagement et la motivation du personnel, etc.

Conquérir la certification représente une attestation de reconnaissance nationale et internationale à la qualité du travail, parce que l'ISO 9001 assure de bonnes pratiques de management, l'assurance de la qualité des produits ou services et, par conséquent, la satisfaction du client. Les exigences de la norme constituent un référentiel qui est reconnu mondialement

Trois conseils importants à suivre avant de choisir un organisme de certification :

- Vérifier que l'organisme sollicitée pour la certification est bien accrédité par le Cofrac comme organisme certificateur selon le référentiel ISO 9001 : 2000 ;³⁴
- Mettre deux ou trois organismes en concurrence sur la compréhension de métiers et choisir le plus compétent ;
- Ne pas retenir celui qui paraît le plus accommodant, notamment en nombre de jours d'audit.

Une entreprise qui souhaite être certifiée doit faire appel à un organisme certificateur accrédité, Ces organismes de certification sont:

³⁴ La liste des organismes accrédités est accessible sur le site du Cofrac : www.cofrac.fr

- ❖ AFNOR ;
- ❖ BVQI ;
- ❖ SGS ;
- ❖ AFAQ ;
- ❖ BSI ;
- ❖ LRQA.

Pour Pierre LONGIN & Henri DENET (2008), pour estimer le coût d'une certification, il faut considérer³⁵

- **Les coûts internes** : qui sont le temps passé par les différents collaborateurs : direction, encadrement, qualitatifs, formateurs, auditeurs internes, superviseurs...
- **Les coûts externes** : la réalisation et l'animation de modules de formation ou de sensibilisation du personnel, l'achat d'équipement de gestion documentaire, l'achat d'instruments de mesure. Il y a aussi les coûts associés à l'organisme de certification, des audits et cotisations annuelles.

3.2 La clé de réussite d'une certification

Selon Claude PINET (2009), la réussite d'une certification qualité passe par un certain nombre d'étapes appelées «clés de réussite». Ces clés, au nombre de dix (10) sont les suivantes:

une volonté affichée de la DG; les processus d'un projet qualité maîtrisés : des acteurs motivés; un périmètre bien ciblé; une bonne intégration du système de management qualité dans l'entreprise; une formation du personnel; des revues de direction efficaces; des audits internes qui fonctionnent bien; la volonté de tous pour les améliorations; des choix pertinents de mesure.

Pierre LONGIN & al (2008), recommandent que deux à trois mois avant la certification, pour vérifier la cohérence et le respect du système, il serait opportun de faire réaliser un audit à blanc par un consultant ou des auditeurs extérieurs, sensiblement de même durée que l'audit de certification. Mettre en place aussitôt les actions correctives et préventives éventuelles.

Et des pièges à éviter ³⁶ :

- Faire rimer rigueur avec lourdeur. Il ne s'agit pas de rigidifier le savoir-faire. Il s'agit simplement de le mettre en forme pour le clarifier et le pérenniser.

³⁵ Naima(CH), Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne, mémoire magister, 2011

³⁶ Pierre LONGIN, Henri DENET, Construisez votre qualité, Dunod, Paris, 2004.P182

- Utiliser les exigences de la norme et du certificateur comme moyen de pression et d'autorité au sein de l'entreprise.
- Considérer la certification comme une fin en soi. Dès le diplôme obtenu, c'en est alors fini du dynamisme qui a eu cours pendant la démarche.

La tentation de rentabiliser l'acquis et de ne pas investir dans une amélioration continue des performances est fréquente après la certification.

Le management doit s'appuyer maintenant, en priorité, sur l'amélioration continue. Vers quoi ? Il faut donc une vision de l'entreprise et de son environnement, à moyen et long terme.

Maintenez la pression pour les audits de suivi (1 an et 2 ans après) et de renouvellement (3 ans après) : vous êtes partis dans une démarche continue...³⁷

3.3 Avantages et inconvénients de la mise en place de la certification

3.3.1 Avantages de la mise en place de la certification

L'obtention d'une certification selon ISO offre un avantage concurrentiel à l'entreprise. En effet, à valeur égale, les clients ont tendance à privilégier les sociétés ayant fait l'objet d'un contrôle par un organisme indépendant et attestant du respect du cahier de charges ainsi que des normes. La procédure les rassure et témoigne du sérieux de l'entité. En outre, il s'agit d'un gage de qualité, crédibilité et de preuve d'une certaine éthique.

Pour ne rien gâcher, le processus de certification offre aussi son lot d'avantages en interne. Pour commencer, les démarches favorisent l'engagement des collaborateurs ainsi que leur productivité. Ces derniers travaillent main dans la main en vue d'atteindre des objectifs communs. Ensuite, une certification peut aider l'entreprise à se structurer avec la mise en place de processus uniformes et de documents types. Tout un chacun est de ce fait, à moyen et long terme, mieux organisé dans son travail, comme l'explique Alexis Roche (2013): « Cette démarche nous apporte un vrai cadre de travail qui nous permet de gagner en efficacité et en performance (...) Nos équipes ont appris à mieux communiquer entre elles autour d'un but commun ».

A côté de cela, les certifications d'entreprises peuvent faciliter les missions des RH en termes de recrutements. En effet, les candidats talentueux peuvent se reconnaître dans certaines valeurs et

³⁷ Pierre LONGIN, Henri DENET, Construisez votre qualité, Dunod, Paris, 2004.P193

donc privilégier une entreprise plutôt qu'une autre. Enfin, l'obligation d'amélioration continue liée à la certification pousse les équipes à se challenger quotidiennement et à innover.

La certification permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.

La certification aide à donner de la confiance au client; rendre l'entreprise plus «Robuste» par la formalisation ; la transparence de la politique qualité ; et surtout la mise en mémoire du «Savoir-faire» de l'entreprise.

Exemple :³⁸

Nous avons voulu cette certification pour deux raisons l'une interne l'autre externe. En externe, elle constitue pour nos clients la reconnaissance du bon fonctionnement d'ARCELOR AUTO et elle vient compléter les certifications de nos sites selon TS16949. Elle montre clairement l'engagement de toutes les entités du groupe ARCELOR à garantir à nos clients une prestation de qualité reconnue.

Mais aussi en interne, cette certification à jouer un rôle majeur « d'accélérateur » d'intégration. L'approche processus que nous avons choisie, et qui est le sens de la nouvelle norme, nous a permis de mettre en synergie les équipes d'Arbed, Aceralia et Usinor au sein d'ARCELOR AUTO, créée il y a juste un an. Notre challenge consistait à redéfinir nos processus et les faire partager aux nouvelles équipes issues de lieux et de cultures différentes. La certification a guidé notre démarche et nos efforts en montrant une voie claire et structurée de progrès.

Gérard Giauque, directeur des Relations Extérieures et de la Qualité

3.3.2 Inconvénients de la mise en place de la certification

La complexité des procédures et l'amoncellement de documents liés à l'obtention de la certification ISO 9001 constituent parfois une entrave au système de management de la qualité que les responsables qualité veulent instaurer.

Nous citons quelques inconvénients que l'entreprise peut rencontrer :

³⁸ Pierre LONGIN, Henri DENET, Construisez votre qualité, Dunod, Paris, 2004.P181

➤ **La non intégration de la démarche certification dans la stratégie générale de l'entreprise :**

Le dirigeant, pressé par la concurrence ou par un gros client, souhaite obtenir son certificat à moindre frais et sans perturbation pour son organisation. La certification est obtenue pour un système artificiel qui survit rarement à l'audit de suivi.

➤ **Cela coûte cher.**

En général, une certification demande un investissement : il faut payer l'auditeur certificateur et son organisme 3 années durant (un cycle entier de certification), acheter la norme correspondante, mettre des ressources humaines et matérielles pour la mise en place et le maintien de la certification ensuite. Il est de plus difficile de définir le retour sur investissement de ces coûts.

On aura beau argumenter que tout ce qui est mis en place grâce au système de management permet de capitaliser, de diminuer les risques et de gagner du temps, la somme de tous les petits gains effectués est rarement faite. En fait, celui qui paye se met dans une position de perte, et comme l'explique la théorie du renversement, le payeur préfère prendre le risque de ne rien perdre de suite et peut-être beaucoup plus tard que de perdre uniquement mais de façon sûre un peu d'argent de suite. Ce n'est pas toujours rationnel, mais c'est humain.

➤ **Les audits annuels perturbent les plannings**

Il faut se rendre disponible plusieurs jours le temps que l'audit se termine. Mais les auditeurs sont en général assez conciliants et permettent lors d'une réunion d'ouverture de revoir le planning d'audit et de libérer rapidement des personnes qui le souhaiteraient. Au final, une personne auditée sera interviewée 1 à 2 heures maximum, ce qui est en général faisable, surtout quand des dispositions ont été prises en avance. Tous les clients comprennent que si nous sommes occupés par un audit, nous les recontacterons un peu plus tard. Au final, seul le représentant du système mis en place est occupé ces quelques jours à plein temps, et en général cela fait partie de son travail.

➤ **On a un sentiment de flicage et d'ingérence dans notre organisation**

Pour qui se prend-t-il cet auditeur pour me donner des leçons sur ma façon de gérer mon entreprise. Il n'est en effet jamais agréable d'entendre que quelque chose ne tourne pas rond chez soi. Le but de tout audit est de faire le point à un instant t de l'organisation mise en place, de prendre du recul et de noter quels sont les points améliorables.

A condition qu'on ne soit pas persuadé d'être le meilleur en toute chose, ce qui est forcément impossible, toute remarque doit être prise comme une vérité mettant en avant un point faible. Il vaut

alors mieux que cela se passe avec un auditeur qui joue le rôle de client mystère qu'avec un vrai client. Les conséquences économiques pourraient être bien différentes...

➤ **L'inconvénient majeur n'est pas d'obtenir la certification mais plutôt de la perdre**

On se dit aussi que maintenant on n'a plus besoin de ce consultant extérieur et qu'on va pouvoir se passer de ses services, et puis notre stagiaire a fini son stage couronné de succès par l'obtention de la certification.

En se laissant aller ainsi alors que le plus dur ne fait que commencer, il se peut parfois que la certification soit perdue. Il faut en général 10 fois plus d'efforts pour gagner un nouveau client plutôt qu'en conserver un, inutile de dire qu'il en faudra 20 fois plus si vous perdez la certification.

➤ **Les règles imposées par la norme ne correspondent pas à notre activité**

Les mettre en place serait même parfois contre-productif. A cette affirmation parfois fondée, la nouvelle refonte des normes de management (ISO 9001 et ISO 14001 version 2015) répond qu'il ne faut mettre en place lesdites règles que si un risque existe. Aucune obligation donc.

Section 04 : Revue sur la littérature concernant les résultats de la thématique³⁹

Nous allons présenter quelques résultats d'une étude empirique à travers une enquête réalisée auprès de 17 entreprises certifiées du secteur agro-alimentaires en Algérie et ceci en deux parties la première constitue le système management qualité de ces entreprises à savoir les motivations, la durée et le coût de SMQ, ainsi que l'évaluation et l'utilité de ce système de management qualité, la deuxième partie est portée sur la certification ISO dans ces entreprises.

A travers l'étude de la première partie de l'étude empirique auprès de 17 entreprises du secteur agro-alimentaires certifiées ISO9001:2000, la mise en place du Système de Management de la Qualité constitue l'une des phases les plus importantes de la certification ISO 9001 :2000.

L'étude montre que le référentiel normatif engendre la production de traces écrites relative à l'implémentation de la démarche dont le manuel qualité, la cartographie des processus. Les gains du SMQ fondé sur une normalisation internationale sont à la fois économique (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés), organisationnels : repérage des dysfonctionnements et réduction des coûts de non qualité.

³⁹Mémoire de magister, thème : Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes. Présenté par: Mme AKKAL née BOULFOUL Nouara, 2011/2012, École Nationale Supérieure Agronomique El-Harrach - Alger

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

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

A travers l'étude de la deuxième partie du questionnaire portant sur la certification ISO 9001 :2000 au niveau des entreprises agro-alimentaires et qui constitue la thématique centrale de l'étude qualitative, il a été conclu ce qui suit :

Les principales raisons ayant incitées les entreprises à mettre en place la norme ISO 9001 :2000 sont l'amélioration de la qualité et l'image de marque de l'entreprise et pour se faire différencier de la concurrence. A la suite, elles donnent dans l'ordre les propositions suivantes : « amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation » ; « pouvoir accéder à un nouveau marché ».

Les apports de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers lors des entretiens apparaissent étroitement liés aux motivations initiales de se faire certifier et qui sont les gains directs ou indirects en terme de communication de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis.

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

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

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

Selon les entreprises enquêtées, Il semblerait que l'objectif visé par la mise en place de la certification ISO 9001 :2000 est à (82 %) la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise pour mettre en place une meilleure organisation à travers la formalisation des procédures, la chasse aux dysfonctionnements et la réduction des coûts de non qualité.

La démarche qualité permet principalement une amélioration continue, aussi bien au niveau organisationnel que technique, ainsi qu'une formalisation des procédures. Les entreprises s'accordent toutes à dire que le SMQ favorise aussi une véritable démarche de progrès à tous niveaux et permet une meilleure organisation de l'entreprise, en résumé l'utilité de la démarche SMQ est une :

Chapitre I : Management de la qualité selon ISO

- Formalisation des procédures.
- Homogénéisation des méthodes de travail
- Création d'un même état d'esprit et d'un même langage avec les entreprises.

Conclusion du chapitre

Il est évident que les efforts déployés par les chercheurs en matière de management de la qualité ne manquent nullement d'importance. Ils expliquent de manière très claire l'utilité de la mise en place du processus qualité, en mettant l'accent sur les avantages que cette démarche peut charrier, notamment une meilleure organisation des entreprises. La démarche de certification qualité ISO9001 devient un moyen de changement incontournable pour améliorer les performances des unités de production. La démarche qualité avec toutes ces vertus ne peut pas être appliquée, si on ne crée pas un climat propice à l'éclosion des compétences humaines.

Chapitre 2
Étude de cas et analyse des résultats

Introduction du chapitre

Dans ce deuxième chapitre, nous allons commencer d'abord par une brève présentation historique et géographique de l'entreprise Tchén-Lait/ Candia, par la suite nous allons présenter son processus de mise en place de son SMQ pour finir par analyser les résultats des questionnaires distribués au niveau des entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia.

Section 01 : présentation de l'organisme Tchín-Lait.

1.1 Historique et évolution :

Tchin-Lait était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954.

- ❖ L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, la contraint à réviser sa stratégie, d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchín-Lait sous le label de Candia du fait, qu'elle dispose déjà d'une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme de liquide ceci a donné naissance à Tchín-Lait, entrée en exploitation en Mai 2001.
- ❖ La société Tchín-Lait a été implantée dans le tissu urbain de Bejaia à Bir Slam au lieu de place de l'usine Tchín-Lait qui a été délocalisée vers la commune de Tala Hamza. Sa réalisation est intervenue dans le cadre de l'APSI avec les caractéristiques et avantages ci-après⁴⁰:
 - ❖ Décision N° 15751 du 7 Mars 1999;
 - ❖ Montant du projet 600 milliards DA;
 - ❖ Avantages fiscaux: exonération de l'IBS, VE, TAP, taux réduit cotisations sociales.
 - ❖ Tchín-Lait est une SARL au capital social de 1.000.000.000 DZD milliards de DA dont la part est détenue par Mr BERKATI Faouzi, gérant de la société.
 - ❖ L'assiette de l'usine, bordée par deux voies principales d'accès, s'étend sur une superficie de 3000 m

Pourquoi le Lait UHT :

Figure n°05 : Les raisons de la production du lait UHT.



Source : Documentation interne de la firme.

⁴⁰ Document interne de Tchín-Lait

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- Le lait pasteurisé est par fois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

1.2 Contrat de franchise Candia/Tchin-Lait:

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale; Tchin-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

A - Engagements du franchiseur (CANDIA) :

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial:

A - 1 : Sur le plan technique:

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- Mettre à la disposition de Tchic-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

A - 2 : Sur le plan commercial/ Marketing:

Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

B - Engagements du franchisé (Tchin-Lait):

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques uns de ces engagements:

Contrôle de la qualité:

- La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité des produits. En conséquence, il a été convenu que:
- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

La laiterie Tchín-Lait:

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

- a. Un atelier de production** : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- b. Un laboratoire** : pour analyses microbiologiques et physico-chimiques du lait.
- c. Les utilités** : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- d. Administration Générale** (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

- e. Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

◆ La gamme de produits Tchiv-Lait est constituée actuellement de:

- ✓ **Lait longue conservation:** Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combi bloc 1 litre.
- ✓ **Lait stérilisé UHT** (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50Cl.
- ✓ **Lait stérilisé UHT** (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
- ✓ **Lait stérilisé UHT Silhouette**, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
- ✓ **Lait stérilisé UHT Viva**, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1,B2,B3,B5,B6,B8,B9,B12,E, D.

◆ Lait boissons :

- ✓ Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1L et 20Cl.
- ✓ Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé «Lait et Jus» e t« Candy Jus», en emballage 20Cl, avec paille.

◆ Poudre Instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. Contenance: étui de 500 g

◆ Boissons aux fruits : Conditionné en emballage TétraPak 20 Cl avec paille et en emballage Combi bloc 1L

- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits
- Citronnade (Boisson au Citron): disponible au format 1 litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suite:

- **Format 1L** : 740.000 litres/jour.
- **Format 20Cl** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20 cl).

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

1.3 Evolution du chiffre d'affaires:

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

Tableau n°02: L'évolution du chiffre d'affaire.

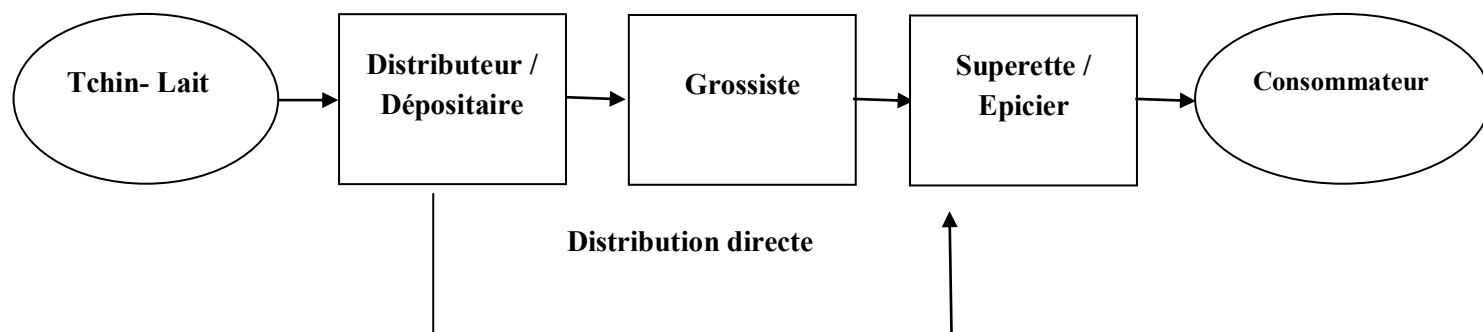
Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA (Million de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

Source : Document Interne De Tchin-Lait

Nous constatons une évolution croissante de chiffre d'affaire avec une tendance plus ou moins importante, par rapport aux années précédentes.

1.4 Réseau de distribution

Figure n° 6 : Le réseau de distribution.



Source : Document interne de Tchin-Lait

On remarque que, les produits de Tchin-Lait sont disponibles auprès des consommateurs à partir d'un réseau de distribution qui commence de l'entreprise Tchin-Lait jusqu'aux les supérettes et épiciers

Tchin-Lait dispose de 46 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau n°03 : Le nombre de distributeurs dans chaque wilaya.

CENTRE (12)	EST(12)
<ul style="list-style-type: none">▪ Alger (5)▪ Médéa (1)▪ Boumerdes (1)▪ Tipaza (1)▪ Bejaia (2)▪ Blida (1)▪ Tizi-Ouzou (1)	<ul style="list-style-type: none">▪ Batna (1)▪ Tébessa (1)▪ Jijel (1)▪ Sétif (1)▪ Annaba (1)▪ Guelma (1)▪ Constantine (2)▪ Msila (1)▪ Bordj Bou Arreridj (1)▪ Khenchela (1)▪ Mila (1)
OUEST (10)	SUD (12)
<ul style="list-style-type: none">▪ Oran (3)▪ Tlemcen (1)▪ Ain Timouchent (1)▪ Mascara (1)▪ Mostaganem (1)▪ Chleff (1)▪ Tiaret (1)▪ Sidi-Bel-Abbès (1)	<ul style="list-style-type: none">▪ Djelfa (1)▪ El Oued (1)▪ Ghardaïa (1)▪ Laghouat (1)▪ Ouargla (2)▪ Biskra (1)▪ Béchar (1)▪ Adrar (2)▪ Tindouf (1)▪ Tamanrasset (1)

Source : Document interne de TchIn-Lait

Section 02 : Processus de mise en place d'un SMQ

2.1 La démarche qualité de TchIn-Lait

Avant que TchIn-Lait n'obtienne son certificat ISO 9001 version 2008, elle suit un ensemble d'étapes qui ont consisté en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de gestion afin de satisfaire les exigences des clients. Nous citons les étapes les plus importantes qui ont conduit TchIn-Lait à l'obtention du certificat ISO 9001:

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

- ✓ Prise en charge des exigences de référentiel ISO 9001: 2008.
- ✓ Formation de l'encadrement et les employés.
- ✓ Analyse de tous les processus de gestion et de travail.
- ✓ Un suivi de la démarche qualité.
- ✓ Diffuser la politique qualité de Tchín-Lait.
- ✓ Faire des évaluations.
- ✓ La fixation des objectifs qualités.
- ✓ La mesure de la qualité des produits.

Toutes ces étapes sont appuyées par la direction de l'entreprise qui a décidé de mettre en place ce système de management de la qualité. La mise en place de SMQ a nécessité d'autres étapes essentielles telles que :

- ✓ Sensibilisation, formation du personnel.
- ✓ Déclaration du PDG de Tchín-Lait sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche de qualité et la définition de la qualité.
- ✓ L'élaboration des procédures, modes opératoires et instructions.
- ✓ L'élaboration du manuel qualité.
- ✓ L'amélioration de l'organisation.

2.2 La mise en place du SMQ chez Tchín-Lait/Candia:

La mise en place d'un SMQ au niveau de Tchín-Lait/Candia a nécessité un ensemble d'étapes qui peuvent être présentées comme suite:

Tchín-Lait a consulté un cabinet d'assistance en conseil management et qualité (SARL FACO d'Annaba). Cette prise de contact a pour objectif d'effectuer un diagnostic qui a pour objet de : déterminer les écarts par rapport aux exigences applicable de la norme ISO9001/2008 « Exigences de système de management de la qualité » ainsi l'élaboration d'un programme d'action et formaliser les demande d'actions correctives, afin de mettre à niveau Tchín-Lait en vue de la certification

Le référentiel est constitué par les exigences applicables de la norme ISO 9001/2008, notamment le chapitre qui porte sur le système de management de la qualité.

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Le résultat du diagnostic:

Les non conformités et remarques:

- ✓ Les processus nécessaires au système de management de la qualité ne sont pas tous identifiés, décrits et documentés ainsi que leurs interactions.
- ✓ Absence de procédure documentée pour la maîtrise des enregistrements.
- ✓ Le manuel qualité n'est pas formalisé.
- ✓ Le projet de politique qualité n'est pas encore approuvé et communiqué au sein de l'organisme.
- ✓ Absence de plan qualité du SMQ.
- ✓ Les plans de communication relatifs au SMQ ne sont pas élaborés.
- ✓ Les fiches de fonctions de responsabilité des principaux processus n'ont pas été présentées.
- ✓ Absence de plan d'amélioration de la qualité.

2.3 Evaluation du SMQ de Tchén-Lait/ Candia

La Politique qualité de Candia : la société Candia spécialisée dans la fabrication de lait UHT et produits dérivés, sous label Candia, s'engage dans une démarche d'amélioration continue à travers la mise en œuvre du SMQ selon la norme ISO9001/2008.

Les axes principaux de la PQ de l'entreprise sont:

- Améliorer le niveau de productivité pour faire face à la concurrence des entreprises nationales et étrangères.
- Maintenir et aspirer à l'élargissement des parts du marché des produits, et créer une dynamique de partenariat et de coopération avec ses clients et fournisseurs.
- Développer la communication interne.

Il s'en suit que la qualité restera la préoccupation permanente de **CANDIA/TCHIN-LAIT** et ce, pour mettre à la disposition du consommateur, un produit sain, hygiénique, constant, bien emballé conformément à la réglementation algérienne régissant les produits laitiers. L'entreprise par conséquent a mis en œuvre les moyens humains, financiers et matériels nécessaires pour la réussite de cette opération.

2.4 Présentation de la cartographie générale des processus

2.4.1 Planification et communication :

2.4.1.1 L'engagement de la direction :

La direction de CANDIA/TCHIN-LAIT s'engage à réaliser et à suivre l'ensemble de ses processus afin de satisfaire ses objectifs de qualité, de maintenir l'intégrité du système.

Lors de la planification et la mise en œuvre du SMQ ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité ; CANDIA/TCHIN-LAIT mène des revues de direction et tient à jour un registre des réunions afin d'assurer que l'amélioration continue est le moteur du développement de l'entreprise.

2.4.1.2 Ecoute client :

Satisfaire, fidéliser, conquérir de nouveau, répondre avant les concurrents à leur besoins constituent les préoccupations majeures pour garantir le développement et la pérennité TCHIN-LAIT/Candia.

L'écoute client (exigences clients) constitue le moyen privilégié par lequel l'entreprise se situe par rapport à son positionnement et à la concurrence.

2.4.1.3 La direction marketing :

Est responsable de la mise en œuvre d'un ensemble de disposition qui sont:

- ✓ Développer les fiches techniques de production et les tient à la disposition des clients.
- ✓ Prendre en charge le retour d'information des clients (traitement de réclamation des clients, surveille la perception du client...).

2.4.1.4 Planification des actions qualité:

La direction de CANDIA/TCHIN-LAIT définit à tous les niveaux figurant dans l'organigramme des objectifs qualités. Ces objectifs sont établies à travers des fiches de fixation d'objectif, qui sont (mesurable, cohérents) avec la politique qualité de l'entreprise.

2.4.1.5 Communication interne:

CANDIA/TCHIN-LAIT met en œuvre et tient tous les jours son plan de communication interne (PCI) afin de communiquer autour de l'efficacité du SMQ et de vérifier que cette communication a bien lieu.

2.4.1.6 Revue de direction:

Est établie une fois tous les six mois (la direction général, le responsable de MQ), cette revue réunit les membres du comité de pilotage et de responsable de MQ dans le but de vérifier et de mesurer:

- ✓ L'état d'avancement du SMQ.
- ✓ Evaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.
- ✓ Déterminer les plans d'actions spécifiques.

2.4.2 Management des ressources:

Pour pouvoir répondre et accompagner les objectifs organisationnels de l'entreprise, CANDIA/TCHIN-LAIT crée et met en place un comité de pilotage (responsable de structure) pour veiller à la mise en place du SMQ, et mettre à la disponibilité de toutes les structures et les moyens nécessaire. Et tout ce la par un ensemble d'actions :

- S'assurer que le recrutement du personnel, l'affectation, la promotion s'effectuent dans un cadre formalisé (critère d'évaluation) répondants à des objectifs qualités bien définis.
- Identification des besoins en formation (concernant) toutes les structures et puissent reprendre des actions d'évaluation de l'écart entre les compétences acquises et puis requises (fiche de poste).

Le responsable du personnel en collaboration avec les responsables de structures établit un plan et pouvoir à la formation, ou entreprendre les actions appropriées pour satisfaire ces besoins.

2.4.2.1 Infrastructures et environnement de travail:

Afin de réunir de bonnes conditions de travail et d'organisation, en matière de ressources humaines et physiques, l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT à travers un inventaire du patrimoine, elle détermine et fournie les installations (infrastructure) nécessaire pour

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

obtenir la conformité du produit et élaboré des programme (d'entretien, maintenance, nettoyage, nettoyage des moyes commun).

La combinaison des facteurs humains et physique constitue l'environnement de travail, ces facteurs ont une incidence directe sur le déroulement et le climat de travail.

2.4.2.2 Processus de réalisation de produit:

CANDIA/TCHIN-LAIT identifie les processus nécessaire à la réalisation des produits satisfaisant aux exigences.

Des clients et autres parties intéressées, elle les définit à travers une cartographie général des processus.

2.4.2.3 Achat :

CANDIA/TCHIN-LAIT met en œuvre et tient à jour une procédure pour la maîtrise des achats locaux et une procédure achats à l'importation. Les fournisseurs de CANDIA/TCHIN-LAIT font l'objet d'une évaluation chaque année.

2.4.2.4 Maîtrise de la production:

Afin d'assurer la bonne maîtrise du processus de production, CANDIA/TCHIN-LAIT identifie ses processus de réalisation à travers la cartographie général des processus et les fiches d'identification et de descriptions des processus concernés.

2.4.2.5 Préservation du produit:

CANDIA/TCHIN-LAIT surveille de près la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue, incluant ainsi l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et protection du produit, cette préservation s'applique également aux différents composants du produit.

2.4.2.6 Mesure, analyse et amélioration:

a) Surveillance et mesure:

a.1. Satisfaction client:

TCHIN-LAIT surveille de près les perceptions du client sur le niveau de la satisfaction de ses exigences

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ses informations (perception du client)

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

sont décrites à travers la procédure pour la mesure de la satisfaction du client.

a.2. Surveillance et mesure des processus:

La réalisation et l'atteinte d'objectifs décrits dans la politique qualité sont possibles, si l'entreprise possède et fait interagir avec une bonne efficacité l'ensemble de ces processus. Afin d'évaluer la performance de ces processus TCHIN-LAIT met en œuvre des indicateurs de performance appropriés (une procédure pour la surveillance et la mesure des processus misent en œuvre et tenues à jours).

Des corrections sont entreprises et des actions collectives sont lancées à chaque fois les résultats ne sont pas atteints.

a.3. Surveillance et mesure du produit:

TCHIN-LAIT planifie la surveillance et la mesure des caractéristiques et des critères d'acceptation des produits, ceci est effectué à des étapes appropriées du processus de fabrication.

a.4. Maitrise des produits non conforme:

TCHIN-LAIT établie, documente, met en œuvre et entretien une procédure documentée pour la maitrise du PCN.

Des enregistrements de la nature des non conformités et de toutes les actions antérieures entreprises et compris les dérogations obtenues, sont conservées. Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il est vérifié de nouveau pour démontrer sa conformité aux exigences.

b) Analyse et amélioration:

b.1. Audit interne:

Afin de maximiser l'efficacité et l'efficacé du SMQ, CANDIA/TCHIN-LAIT établit, met en œuvre et tient à jours une procédure documentée pour la gestion des audits internes et des programmes d'audit.

Un programme d'audit est planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et domaines à auditer, ainsi que les résultats des audits précédents, les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit.

Le responsable d'audit établit un rapport qui est par suite diffusé aux responsables des structures et au responsable MQ (remarques, observation qui découlent de l'audit), il s'assure également de l'application des actions correctives entreprises pour éliminer les non

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

conformités détectées et leurs causes.

Les programmes d'audit, les audits et leurs résultats sont gérés et conservés par le responsable management qualité.

b.2. Analyse des données:

Afin d'optimiser la pertinence et l'efficacité du SMQ, TCHIN-LAIT recueille et analyse les données appropriés provenant des différentes sources (la collecte des données est assurées par des personnes désignées pour chaque processus) y compris les données générés par les activités de surveillances et de mesure (une procédure est mise en œuvre pour le traitement et l'analyse des données).

b.3. Actions correctives:

TCHIN-LAIT mène des actions correctives pour améliorer les causes de N.C. Cette procédure a pour objectif:

- ✓ Identifier les non-conformités.
- ✓ Identifier et cerner les réclamations clients.
- ✓ Déterminer les causes, éliminer et entreprendre les actions appropriées pour éviter toutes récurrences de problèmes.

Des fiches d'actions correctives sont tenues à jours et permettent de noter les activités et leurs résultats.

b.4. Action préventives :

La procédure documentée pour les actions préventives détermine les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles, à fin d'éviter qu'elles ne surviennent.

2.5 Présentation du système documentaire de TchIn-Lait:

2.5.1 Le manuel qualité:

Un manuel qualité est tenue à jours (par le responsable qualité) qui comprend un ensemble d'éléments relatifs au SMQ :

- ✓ Description du domaine et de l'étendue de l'application du SMQ;
- ✓ Description des interactions entre les différents processus du SMQ;
- ✓ Les procédures, documents et enregistrement relatifs au SMQ;
- ✓ Les procédures sont composées de six procédures systèmes et de quinze autres procédures assurant le bon fonctionnement du système MQ.

2.5.2 Les documents opérationnels:

Ils visent à assurer la maîtrise des différentes opérations effectuées au sein de l'entreprise et définissent la manière de les réaliser.

2.5.3 Les enregistrements:

La procédure documentée pour la maîtrise des enregistrements de l'entreprise définit les modalités pour la création, l'identification, l'accessibilité, la récupération, la protection, la durée et le lieu de conservation et l'élimination des enregistrements. Tous les enregistrements sont identifiés par un titre, un code et/ou un numéro.

Section 03 : Analyse critique des résultats du questionnaire distribué

3.1 Construction du questionnaire

Pour constituer une base empirique sur laquelle nous fonderons notre étude, nous nous sommes engagées dans une collecte des données appropriées répondant aux besoins de notre recherche. Nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers un questionnaire, qui est un ensemble de questions ont pour objectif de fournir des éléments de réponses qui consiste de savoir si les entreprises certifiées au sein de la wilaya de Bejaia disposent d'un SMQ performant et si elles ont réussi leur démarche qualité.

Le questionnaire se présente sous forme d'un document de 4 pages, il contient de 21 questions pour cerner les différents éléments essentiels constituant notre thème. Il se subdivise en deux axes comme suit :

- ✓ **Une lettre d'introduction** : Celle-ci est destinée à l'enquêté. Son contenu démontre l'intention de l'enquêteur vis-à-vis la réalisation de son enquête, délimite l'objet du questionnaire, l'objectif et les hypothèses de l'enquête.
- ✓ **Le corps du questionnaire** : se décompose en 4 parties:
 - Identification de l'entreprise;
 - Identification du questionné de l'enquête ;
 - Questions relatives à la démarche qualité et SMQ dans l'entreprise ;
 - Questions relatives à la certification ISO

3.2 Composition du questionnaire

Les questions posées vont servir à répondre à notre problématique de départ sont de type

- ★ **Fermées** : le répondant doit sélectionner une option parmi une liste d'options prédéfinies.

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

On retrouve dans cette catégorie des questions: Fermées d'affirmations ou d'infirmités à l'exemple de la question suivante:

Q5 : Votre entreprise dispose-elle d'un SMQ ?

- Oui
- Non

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

Q12 : Les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre sont-ils ?

- peu satisfaisants
- satisfaisants
- très satisfaisants

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

Q19 : Selon vous quels sont les avantages de la certification ?

★ **Questions Couplées** : Ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, une forme fermée et une forme ouverte.

Exemple :

Q15 : La politique qualité de l'entreprise est-elle diffusée à tous le personnel ?

- Oui
- Non

Expliquez.....

3.3 Présentations et interprétations des résultats de recherche

- ◆ Suite à l'analyse des réponses obtenues d'après notre enquête par questionnaire distribué aux entreprises certifiées ISO au niveau de la wilaya de Béjaia, nous avons obtenus les résultats suivants :

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

1- Identification de l'organisme

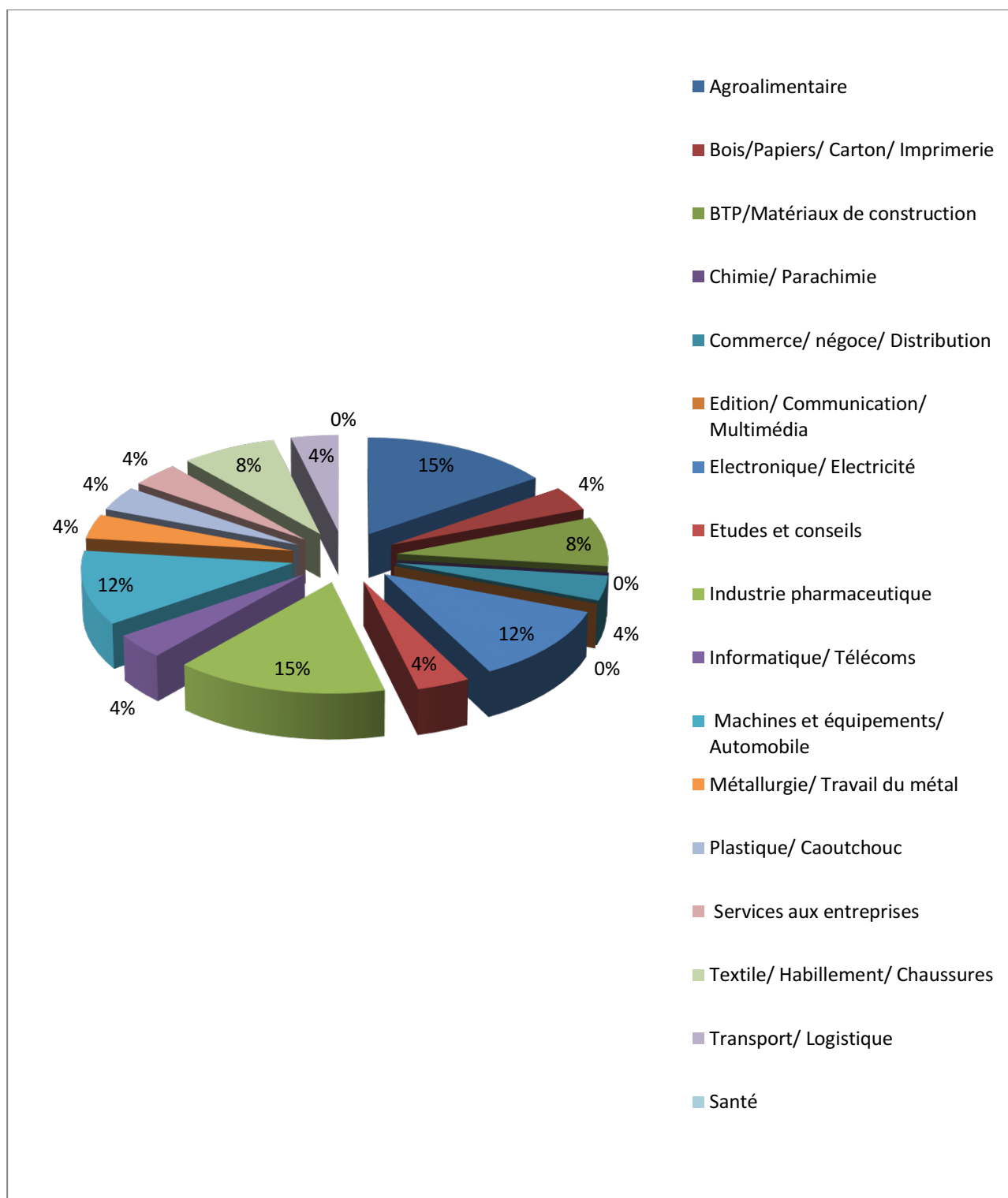
Tableau 04 : la répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	N ^{br} d'entreprise	Taux
Agroalimentaire	4	15%
Bois/Papiers/ Carton/ Imprimerie	1	4%
BTP/Matériaux de construction	2	8%
Chimie/ Parachimie	0	0%
Commerce/ négoce/ Distribution	1	4%
Edition/ Communication/ Multimédia	0	0%
Electronique/ Electricité	3	12%
Etudes et conseils	1	4%
Industrie pharmaceutique	4	15%
Informatique/ Télécoms	1	4%
Machines et équipements/ Automobile	3	12%
Métallurgie/ Travail du métal	1	4%
Plastique/ Caoutchouc	1	4%
Services aux entreprises	1	4%
Textile/ Habillement/ Chaussures	2	8%
Transport/ Logistique	1	4%
Santé	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Figure 07 : La répartition des entreprises selon le secteur d'activité.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des repenses on constate que la majorité des entreprises sont dans le secteur agroalimentaire avec un taux de 15% et dans l'industrie pharmaceutique aussi Avec un taux de 15%

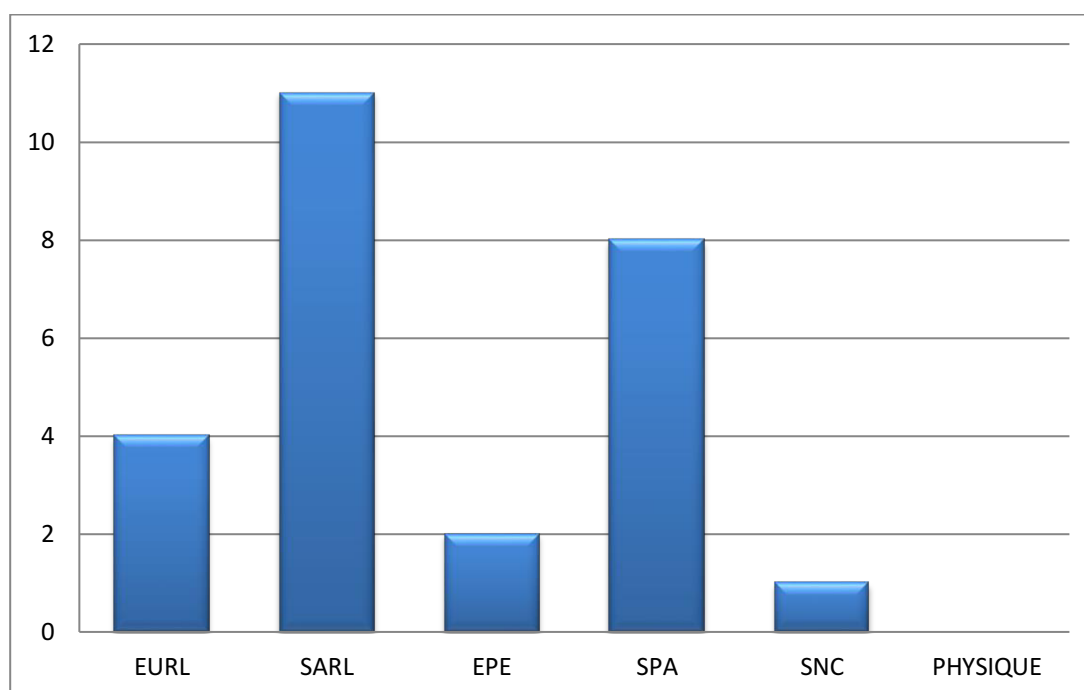
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 05 : La répartition des entreprises selon la forme juridique

Forme Juridique	N ^{br} d'entreprise	Taux
EURL	4	15%
SARL	11	42%
EPE	2	8%
SPA	8	31%
SNC	1	4%
PHYSIQUE	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 08 : La répartition des entreprises selon la forme juridique.



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des repenses on constate que 42% d'entreprises sont des SARL, 31% sont des SPA, 15% sont des EURL, 8% sont des EPE, 4% sont des SNC.

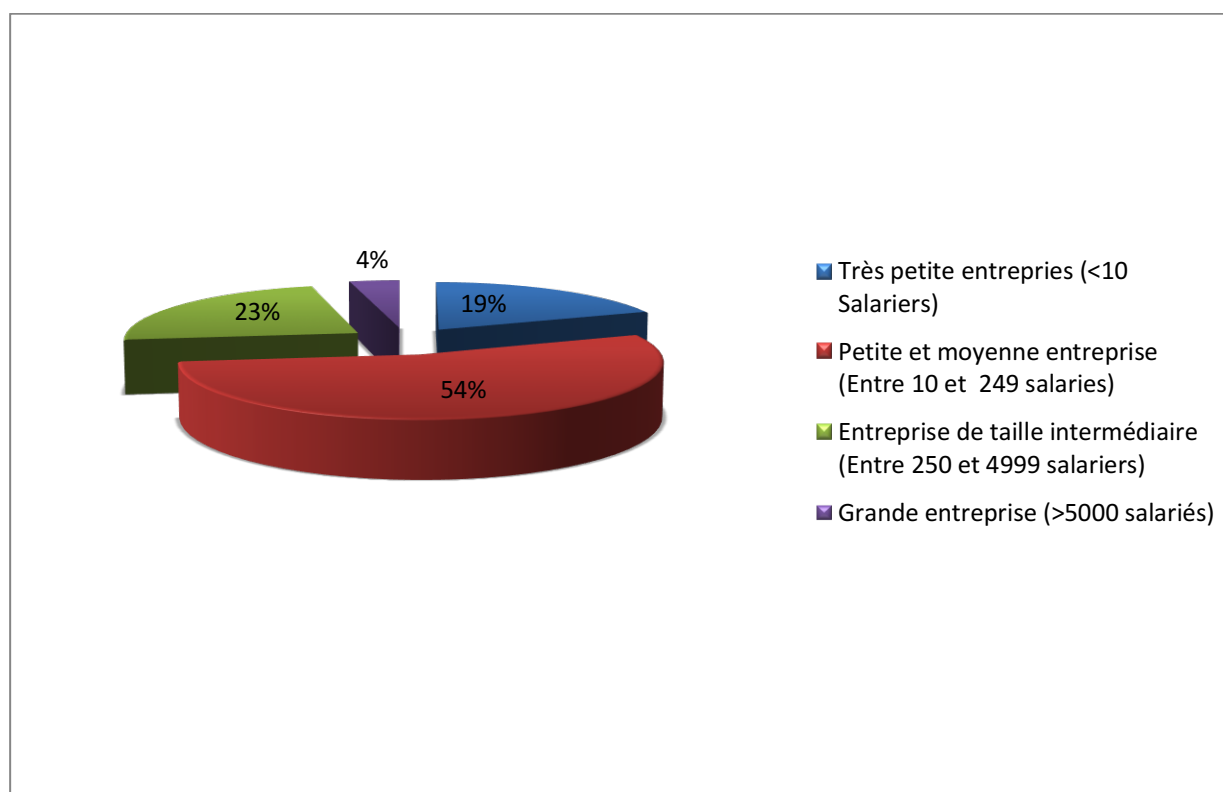
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 06 : La répartition des entreprises selon la taille

Taille des entreprises	N ^{br} d'entreprise	Taux
Très petite entreprises (<10 Salariés)	5	19%
Petite et moyenne entreprise (Entre 10 et 249 salariés)	14	54%
Entreprise de taille intermédiaire (Entre 250 et 4999 salariés)	6	23%
Grande entreprise (>5000 salariés)	1	4%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 09 : La répartition des entreprises selon la taille



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des repenses des entreprises on constate que 54% d'entreprises sont de petite et moyenne taille, 23% sont de taille intermédiaire, 19% sont de très petite entreprises, le reste sont de grandes entreprises avec un taux de 4% .

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

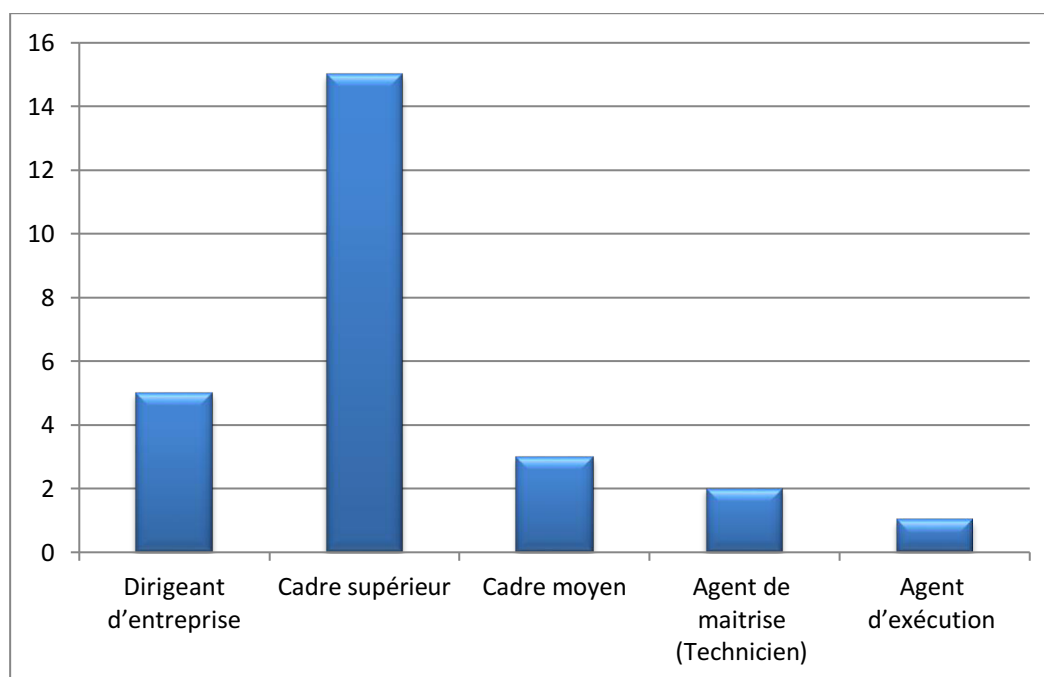
2- Identification du questionne(é) de l'enquêté(e)

Tableau 07 : La répartition des questionne(é)s de l'enquêté(e)s selon la catégorie professionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	N ^{br} d'entreprise	Taux
Dirigeant d'entreprise	5	19%
Cadre supérieur	15	58%
Cadre moyen	3	12%
Agent de maîtrise (Technicien)	2	8%
Agent d'exécution	1	4%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure10 : La répartition des questionne(é)s de l'enquêté(e)s selon la catégorie professionnelle



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des repenses nous constatons que la catégorie cadre supérieur représente un taux majoritaire de 58%, tandis que celle des dirigeant d'entreprise représente un taux de 19%, un taux de 12% pour la catégorie cadre moyen, un taux de 8% pour la catégorie agent de maîtrise et 4% pour la catégorie agent d'exécution.

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

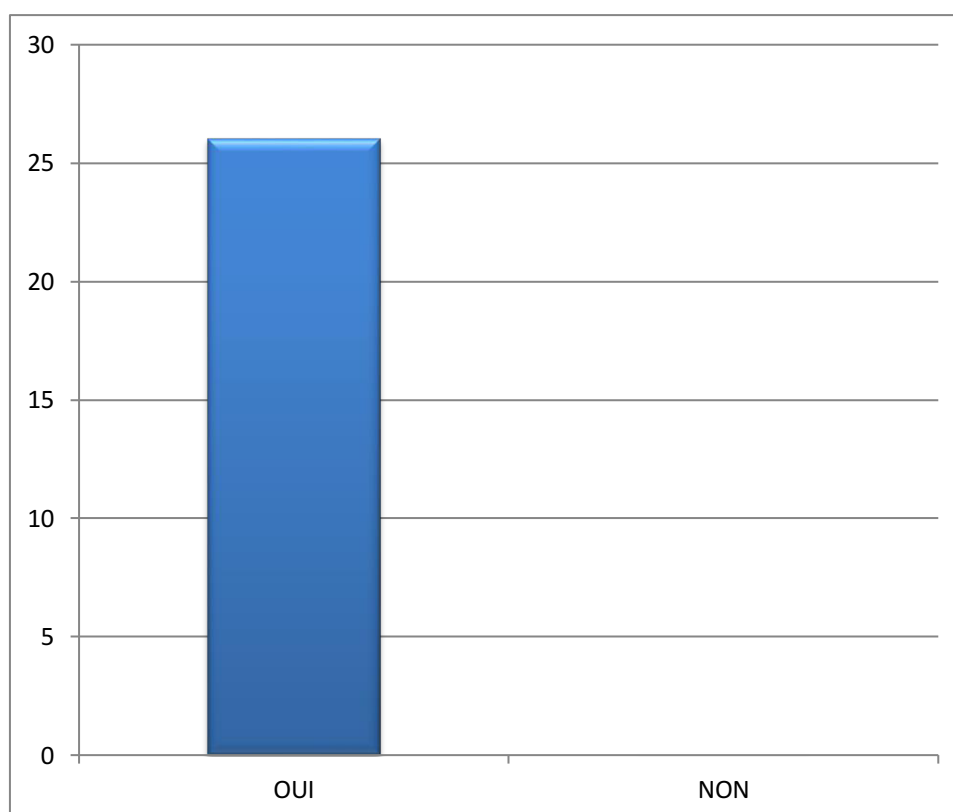
3- La Démarche Qualité & SMQ dans l'entreprise.

Tableau 08 : La répartition des entreprises selon la disposition d'un système de management de la qualité

Disposition de l'entreprise Système de management de la qualité	N ^{br} d'entreprise	Taux
OUI	26	100%
NON	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure11 : La répartition des entreprises selon la disposition d'un système de management de la qualité



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des réponses on remarque que la totalité des questionnés déclare que leur entreprise dispose d'un SMQ.

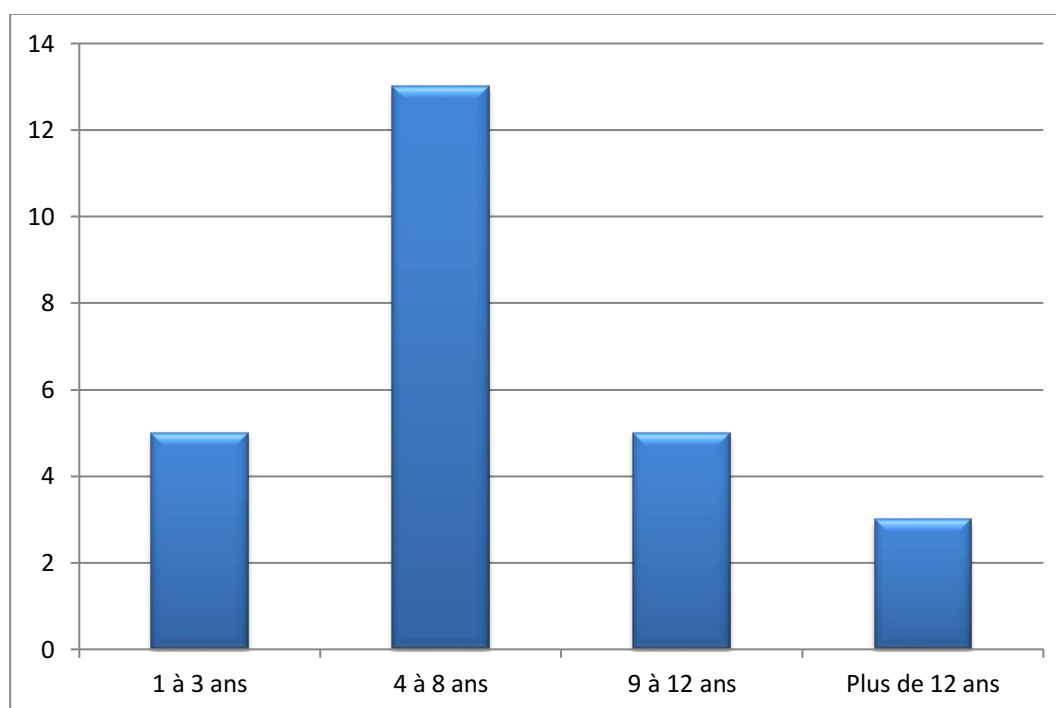
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 09 : La répartition selon l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité

Engagement de l'entreprise dans une démarche qualité	N ^{br} d'entreprise	Taux
1 à 3 ans	5	19%
4 à 8 ans	13	50%
9 à 12 ans	5	19%
Plus de 12 ans	3	12%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure12 : La répartition selon l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des réponses des entreprises à notre questionnaire, on constate qu'un taux de 50% des entreprises est fraîchement engagé dans une démarche qualité depuis 1 à 3 ans, 15% sont engagées depuis 4 à 8 ans, 23% depuis 9 à 12 ans et un taux de 12% d'entreprises sont engagées depuis plus de 12 ans.

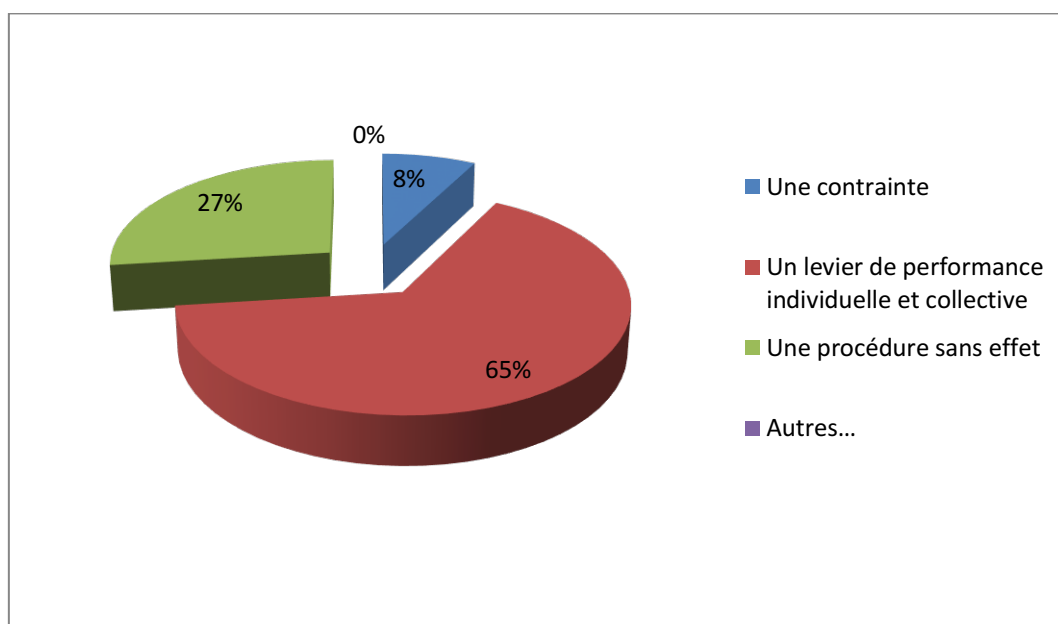
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 10 : La répartition selon l'avis des questionné(e)s sur la mise en place de la démarche qualité dans l'entreprise

Avis sur la mise en place de la démarche qualité dans l'entreprise	N ^{br} d'entreprise	Taux
Une contrainte	2	8%
Un levier de performance individuelle et collective	17	65%
Une procédure sans effet	7	27%
Autres...	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure13: La répartition selon l'avis des questionné(e)s sur la mise en place de la démarche qualité dans l'entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des repenses on remarque que 65% des questionnés trouvent que la démarche qualité est un levier de performance individuelle et collective, 27% trouvent que la mise en place de la démarche qualité est une procédure sans effet et 4% trouvent que c'est qu'une contrainte.

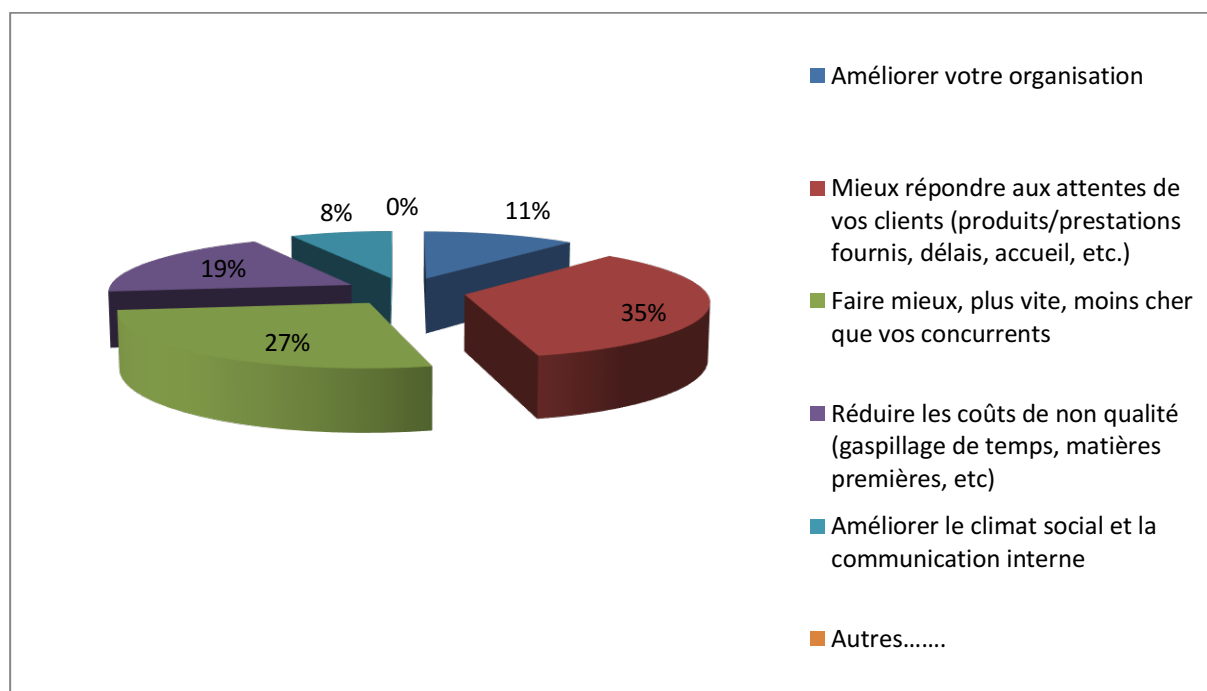
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 11: La répartition des entreprises selon le but de la mise en œuvre du système de management de la qualité

Le but de la mise en œuvre de votre système de management de la qualité	N ^{br} d'entreprise	Taux
Améliorer votre organisation	3	12%
Mieux répondre aux attentes de vos clients (produits/prestations fournis, délais, accueil, etc.)	9	35%
Faire mieux, plus vite, moins cher que vos concurrents	7	27%
Réduire les coûts de non qualité (gaspillage de temps, matières premières, etc)	5	19%
Améliorer le climat social et la communication interne	2	8%
Autres.....		0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure14 : La répartition des entreprises selon le but de la mise en œuvre du système de management de la qualité



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des reponses on constate que 35% d'entreprises ont pour but de mieux répondre aux attentes des clients par la mise en œuvre du SMQ, 27% d'entreprises leur but est de faire mieux, plus vite, moins cher que leurs concurrents, 19% visent à réduire les couts de la non qualité, 11% ont pour but d'améliorer l'organisation et 8% d'améliorer le climat social et la communication interne.

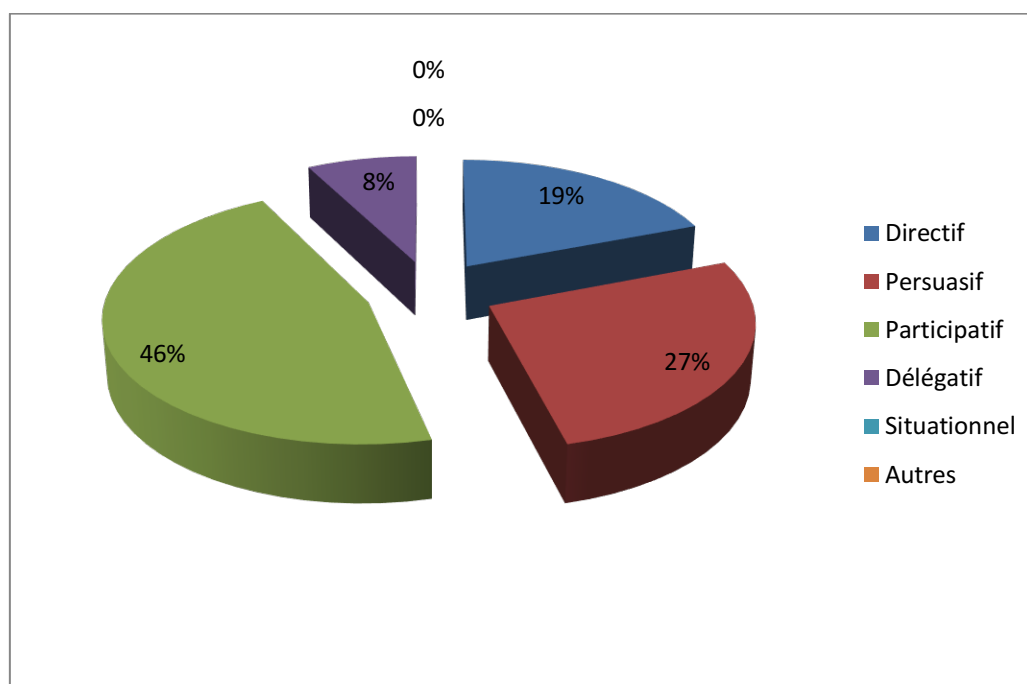
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 12 : La répartition des entreprises selon la qualification du style de management de la qualité

Qualification du style de management de la qualité dans entreprise	N ^{br} d'entreprise	Taux
Directif	5	19%
Persuasif	7	27%
Participatif	12	46%
Déléгатif	2	8%
Situationnel	0	0%
Autres	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure15 : La répartition des entreprises selon la qualification du style de management de la qualité



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des réponses on remarque que la majorité des questionnés ont qualifié que le style de management est participatif avec un taux de 46%, 27% ont qualifié que le style de management de leurs entreprise est persuasif, 19% ont qualifié qu'il est directif et 8% seulement ont un style de management déléгатif.

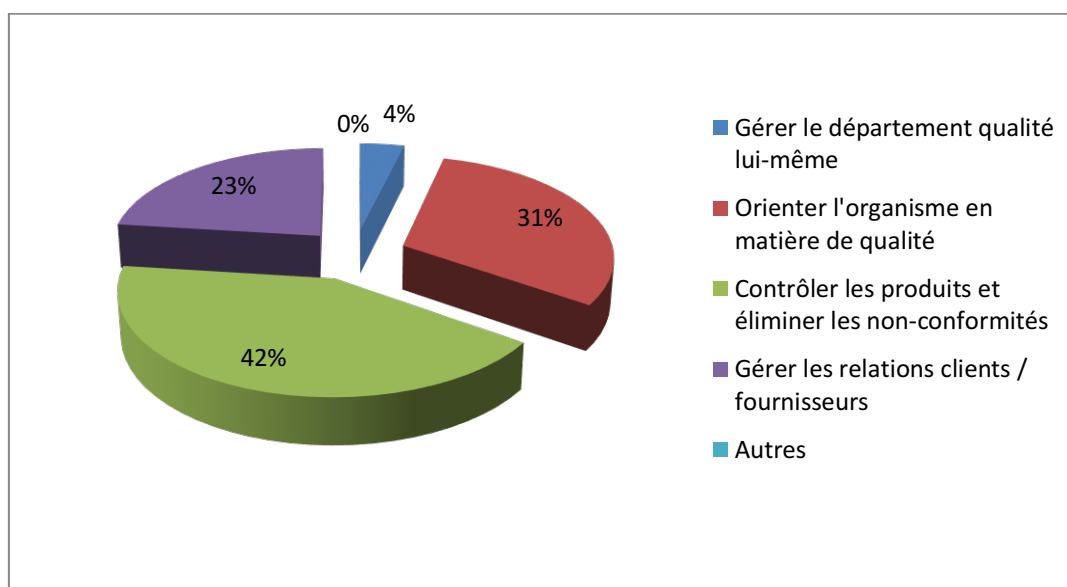
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 13 : La répartition des entreprises selon l'objectif du système de management de la qualité

Objectif du système de management de la qualité	N ^{br} d'entreprise	Taux
Gérer le département qualité lui-même	1	4%
Orienter l'organisme en matière de qualité	8	31%
Contrôler les produits et éliminer les non-conformités	11	42%
Gérer les relations clients / fournisseurs	6	23%
Autres	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure16 : La répartition des entreprises selon l'objectif du système de management de la qualité



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Selon la figure ci-dessus, on remarque que 42% des questionnés ont répondu que l'objectif de la mise en place de SMQ est le contrôle des produits et l'élimination des non conformités, et 31% ont répondu l'orientation de l'organisme en matière de qualité, contre 23% ont répondu la gestion des relations clients/fournisseurs et 4% la gestion le département qualité lui même. Ces résultats montrent que l'objectif primordial de la mise en place du SMQ est d'éliminer les non conformités.

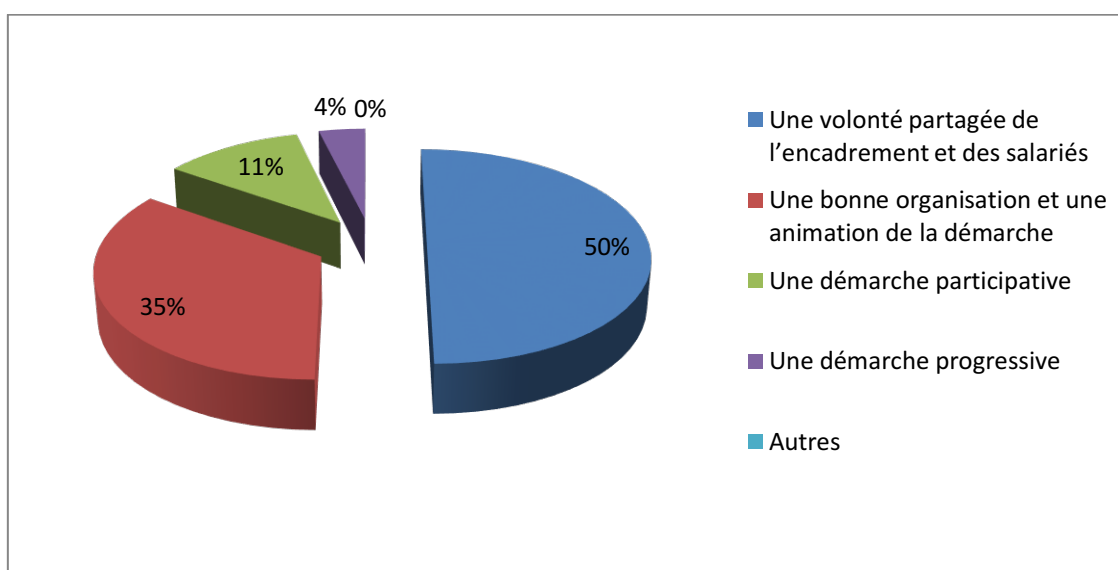
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 14 : La répartition des entreprises selon les facteurs de succès du système de management de la qualité

Facteurs de succès de votre système de management de la qualité	N ^{bre} d'entreprise	Taux
Une volonté partagée de l'encadrement et des salariés	13	50%
Une bonne organisation et une animation de la démarche	9	35%
Une démarche participative	3	12%
Une démarche progressive	1	4%
Autres	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 17 : La répartition des entreprises selon les facteurs de succès du système de management de la qualité



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la figure nous constatons que 50% des questionnés pensent que la volonté partagée de l'encadrement et des salariés est un facteur de succès d'un SMQ, 35% pensent qu'une bonne organisation et une animation de la démarche, les autres pensent que pour réussir la mise en place d'un SMQ faudrait suivre une démarche participative et une démarche progressive avec des taux de 11% et 4%.

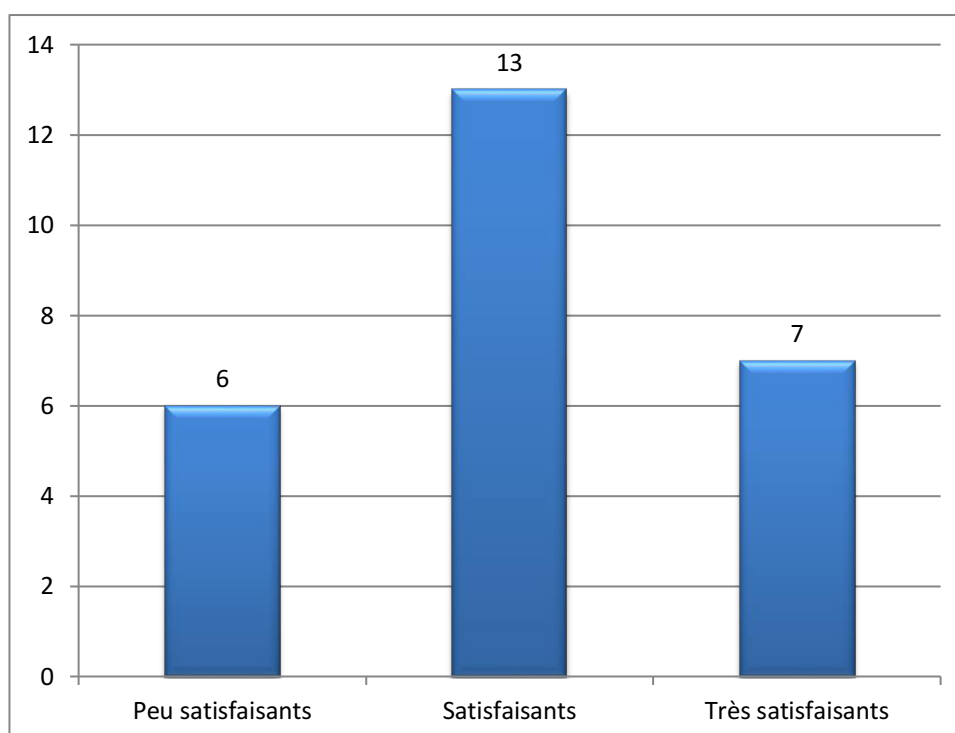
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 15 : La répartition des entreprises selon les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre

Résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre	N ^{br} d'entreprise	Taux
Peu satisfaisants	6	23%
Satisfaisants	13	50%
Très satisfaisants	7	27%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 18 : La répartition des entreprises selon les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

La figure ci-dessus montre que 50% du personnel questionnés déclarent que les résultats de la mise en place du SMQ dans leurs entreprises sont satisfaisantes par rapport aux ressources mises en œuvre, 27% ont déclaré que les résultats sont très satisfaisants et 23% ont déclaré que les résultats sont peu satisfaisants.

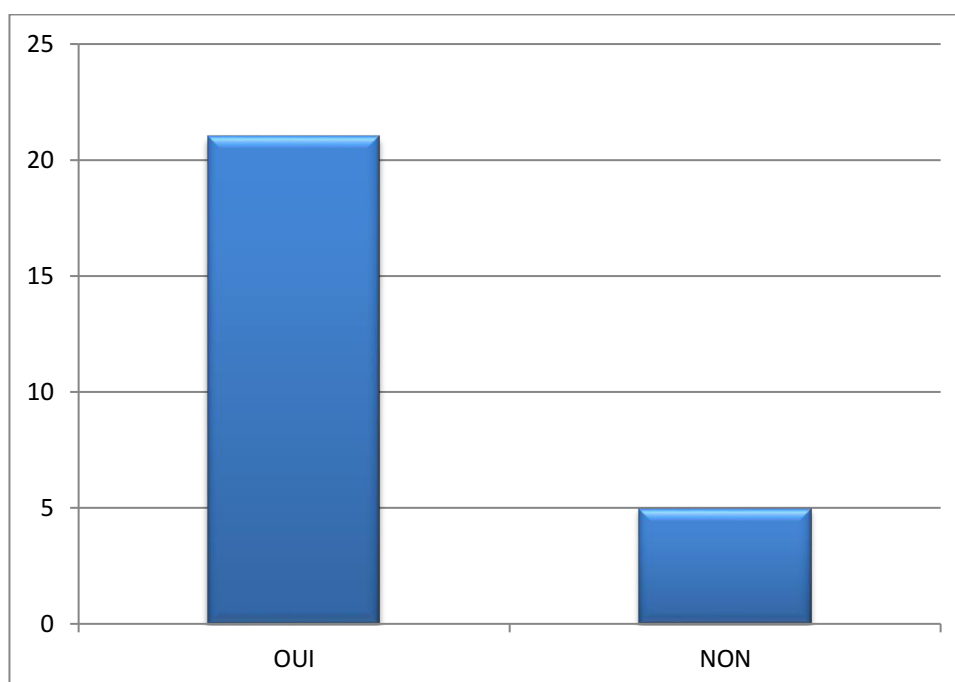
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 16 : La répartition des entreprises selon l'implication du personnel dans la mise en place d'un SMQ

Implication du personnel dans la mise en place d'un SMQ	N ^{br} d'entreprise	Taux
OUI	21	81%
NON	5	19%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 19: La répartition des entreprises selon l'implication du personnel dans la mise en place d'un SMQ



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

On constate d'après les informations de la figure ci-dessus que parmi les entreprises enquêtées l'implication du personnel à la mise en place du SMQ s'élève à un taux de 81% parce que l'implication de personnel est primordiale pour la mise en place et le bon fonctionnement de SMQ, 19% ont répondu par Non.

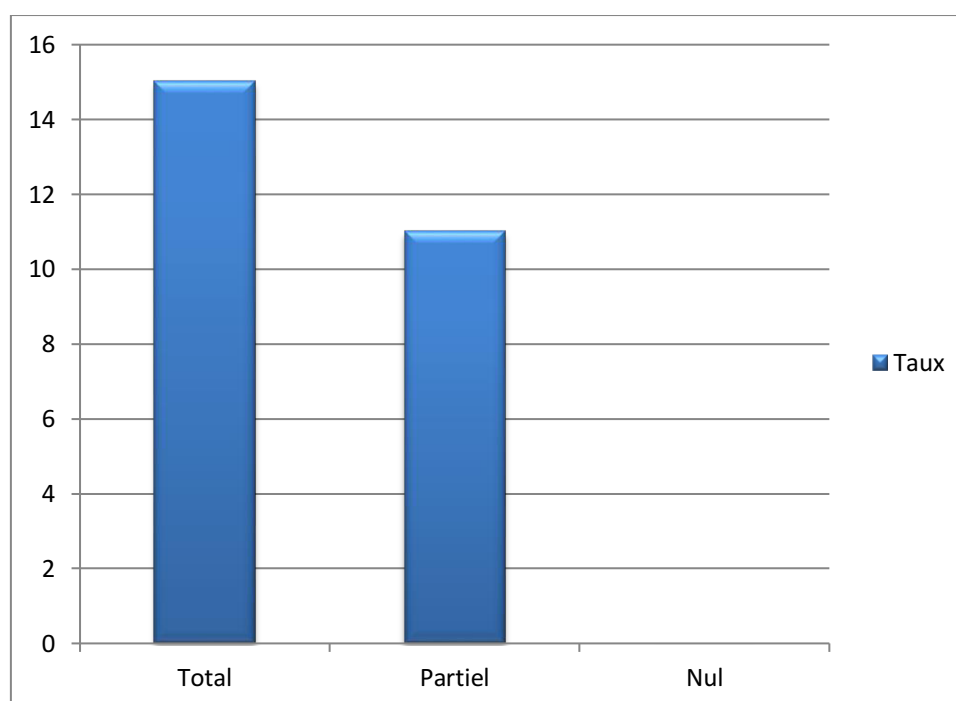
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 17 : La répartition des entreprises selon l'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité

Engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité	N ^{br} d'entreprise	Taux
Total	15	58%
Partiel	11	42%
Nul	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 20 : La répartition des entreprises selon l'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Dans la figure ci-dessus, 58% citent que l'engagement de la direction vis-à-vis de la démarche qualité est total, 42% est partiel. A partir de ces résultats, on constate que la direction s'engage toujours pour l'amélioration de son organisation.

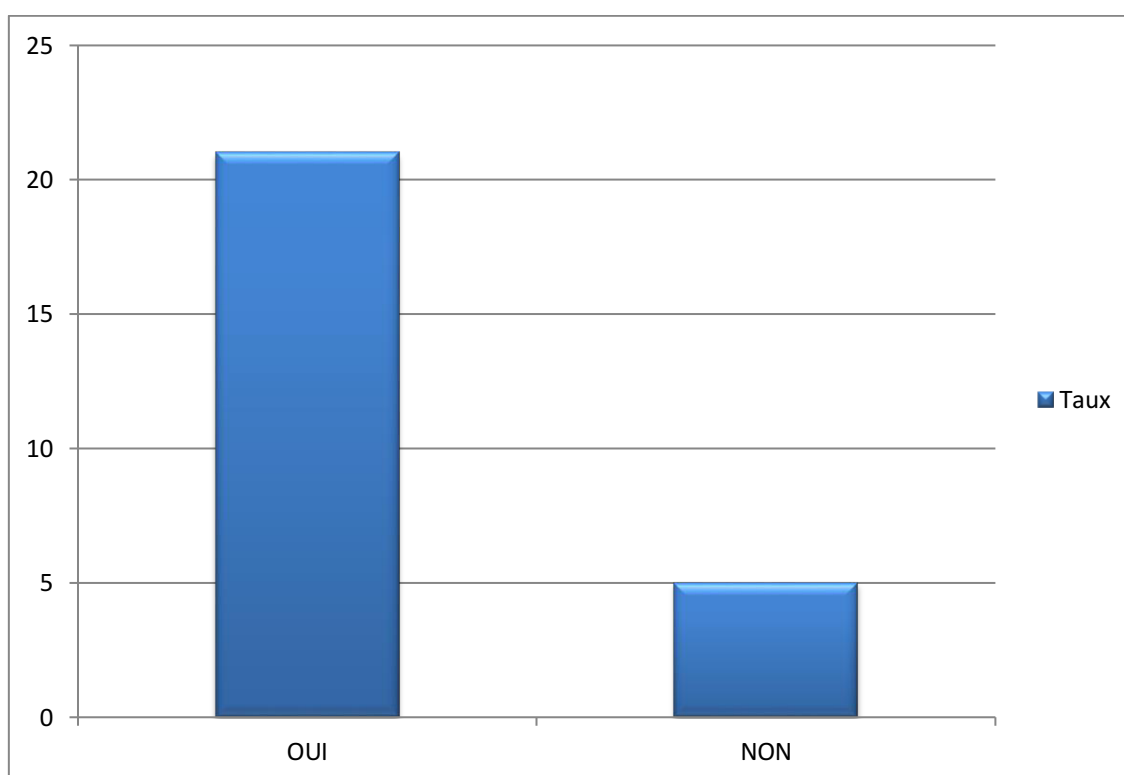
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 18 : La répartition des entreprises selon la diffusion de la politique qualité de l'entreprise à tous le personnel

Diffusion de la politique qualité de l'entreprise à tous le personnel	Taux	Taux
OUI	21	81%
NON	5	19%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 21 : La répartition des entreprises selon la diffusion de la politique qualité de l'entreprise à tous le personnel



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique 81% confirment que la politique qualité de l'entreprise est diffusée à tout le personnel, contrairement A d'autres qui déclarent que la politique qualité n'est pas diffusée à tout le personnel avec un taux de 19%

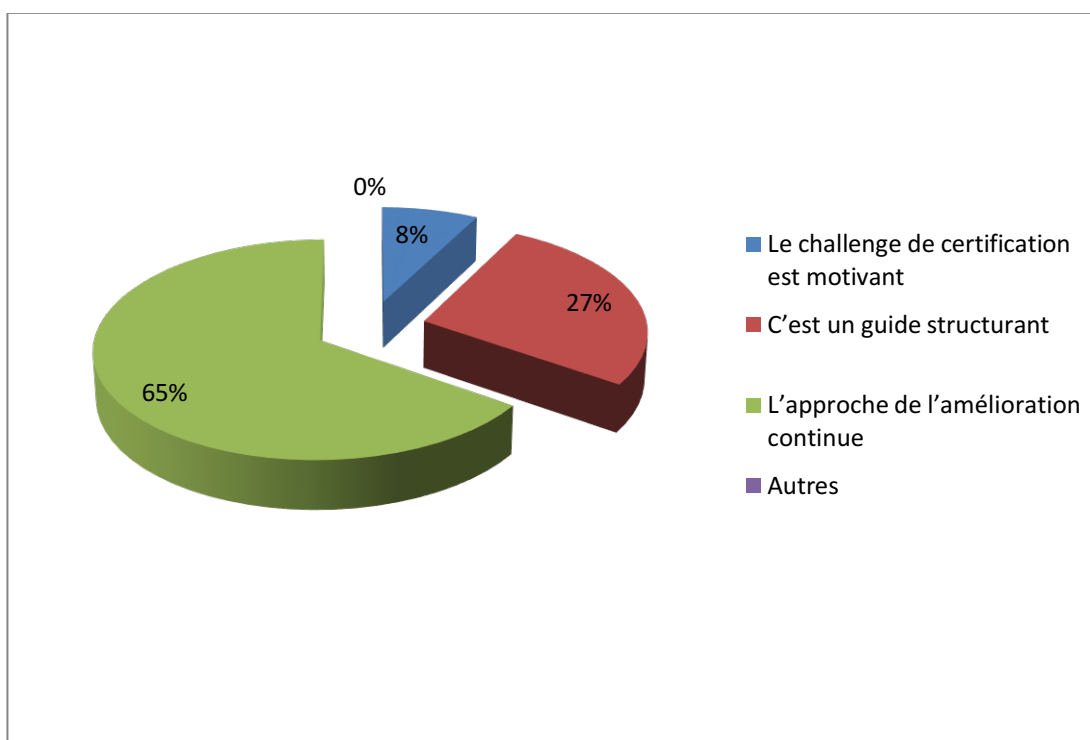
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 19 : La répartition des entreprises selon l'intérêt dégagé de la certification

Intérêt dégagé de la certification	N ^{br} d'entreprise	Taux
Le challenge de certification est motivant	2	8%
C'est un guide structurant	7	27%
L'approche de l'amélioration continue	17	65%
Autres	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 22 : La répartition des entreprises selon l'intérêt dégagé de la certification



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

A travers cette figure, on remarque que 65% des questionnés pensent que l'intérêt pour les entreprises de se certifier est l'approche d'amélioration continue, 27% pensent que c'est le challenge de la certification et 8% pensent que c'est un guide structurant. Donc on peut comprendre par ces résultats que la certification est un outil de travail permettant de mieux organiser, optimiser et améliorer le fonctionnement des entreprises.

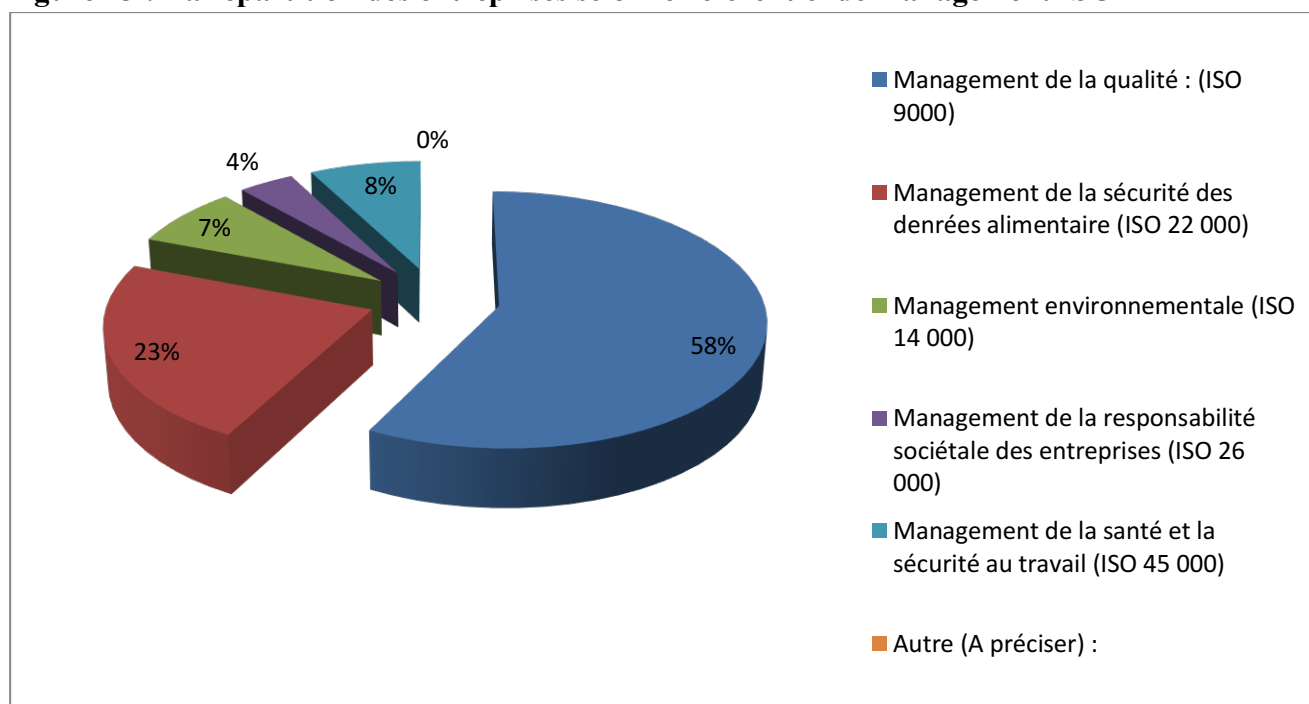
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 20 : La répartition des entreprises selon le référentiel de management ISO

Référentiel de management ISO des entreprises	N ^{br} d'entreprise	Taux
Management de la qualité : (ISO 9000)	15	58%
Management de la sécurité des denrées alimentaire (ISO 22 000)	6	23%
Management environnementale (ISO 14 000)	2	8%
Management de la responsabilité sociétale des entreprises (ISO 26 000)	1	4%
Management de la santé et la sécurité au travail (ISO 45 000)	2	8%
Autre (A préciser) :	0	0%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 23 : La répartition des entreprises selon le référentiel de management ISO



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la figure ci-dessus, 58% d'entreprises disposent d'un référentiel Management de la qualité : (ISO 9000), 23% disposent d'un référentiel Management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22 000), 8% d'un référentiel Management de la santé et sécurité au travail(ISO 45 000), 7% d'un référentiel Management environnemental (ISO 14 000)et 4% d'entreprises possèdent d'un référentiel Management de la responsabilité sociétale des entreprise (ISO 26 000)

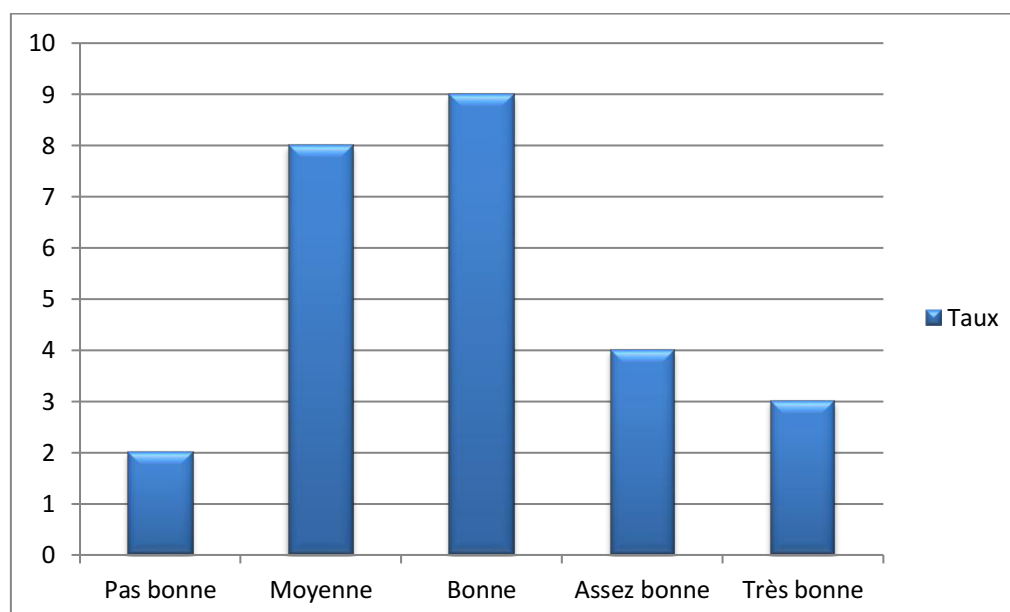
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 21: La répartition des entreprises selon l'évolution après obtention de la certification

Evolution de l'entreprise après obtention de la certification	N ^{br} d'entreprise	Taux
Pas bonne	2	8%
Moyenne	8	31%
Bonne	9	35%
Assez bonne	4	15%
Très bonne	3	12%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 24 : La répartition des entreprises selon l'évolution après obtention de la certification



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

A travers cette figure, on constate qu'un taux de 35% des questionnés pensent que l'obtention de la certification a apporté une bonne évolution, 31% pensent une moyenne évolution, 15% assez bonne évolution, 12% très bonne évolution, 8% pas bonne évolution, on peut déduire d'après ces résultats que la certification a un rôle dans amélioration et l'évolution dans l'entreprise.

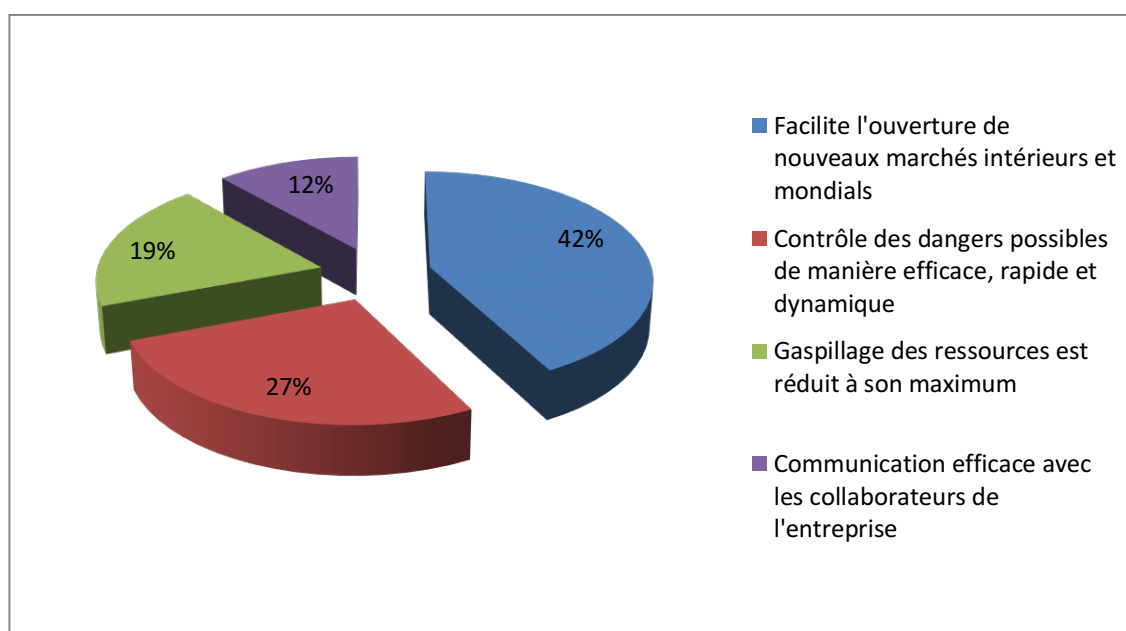
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 22 : La répartition des entreprises selon les avantages de la certification

Avantages de la certification	N ^{br} d'entreprise	Taux
Facilite l'ouverture de nouveaux marchés intérieurs et mondial	11	42%
Contrôle des dangers possibles de manière efficace, rapide et dynamique	7	27%
Gaspillage des ressources est réduit à son maximum	5	19%
Communication efficace avec les collaborateurs de l'entreprise	3	12%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 25 : La répartition des entreprises selon les avantages de la certification



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la figure, 42% des questionnés trouvent que la mise en place de la certification facilite l'ouverture de nouveaux marchés intérieurs et mondiales, d'après 27% la mise en place de la démarche de certification contrôle les dangers possible de manière efficace rapide et dynamique, certains trouvent que la mise en place de la démarche de certification réduit à son maximum le gaspillage des ressources Avec un taux de 19%, La certification rend la communication efficace avec les collaborateur de l'entreprise d'après les autres a un taux de 12%.

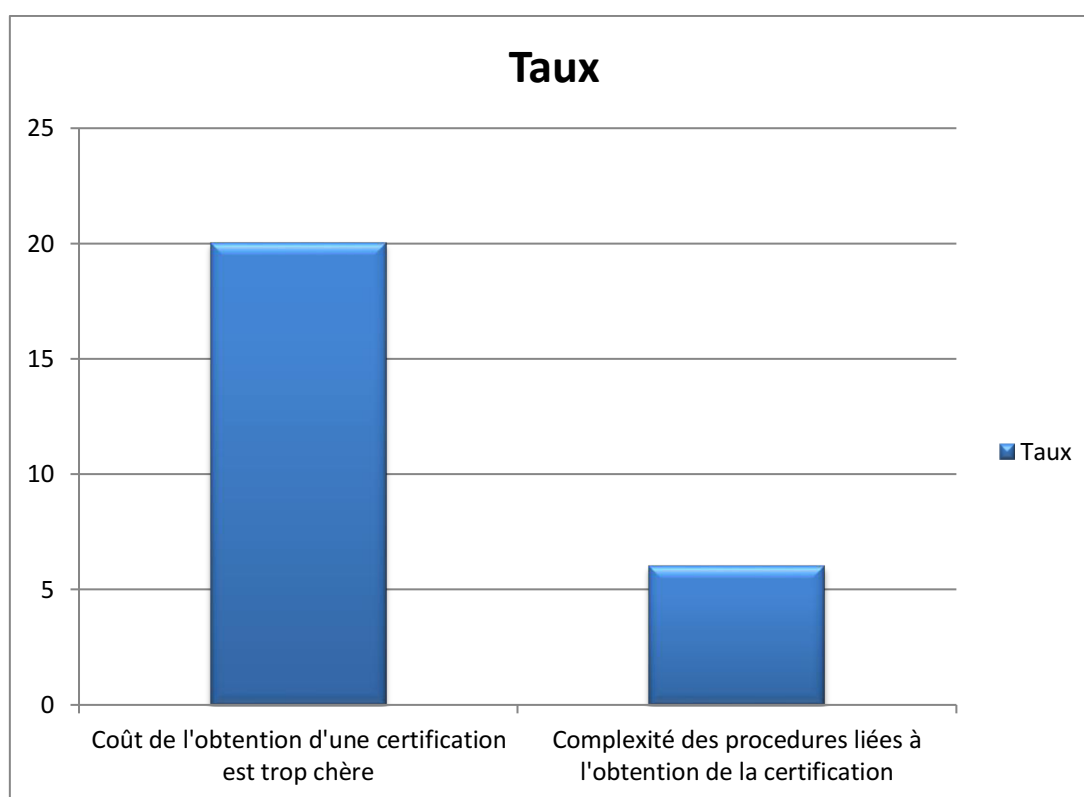
Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Tableau 23 : La répartition des entreprises selon les inconvénients de la certification

Inconvénients de la certification	N ^{br} d'Entreprise	Taux
Coût de l'obtention d'une certification est trop cher	20	77%
Complexité des procédures liées à l'obtention de la certification	6	23%
	26	100%

Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

Figure 26 : La répartition des entreprises selon les inconvénients de la certification



Source : Etabli par nous-mêmes a partir des données collectées.

D'après la représentation graphique des réponses des entreprises à notre questionnaire, on constate qu'un taux de 77% d'entreprise fait face au coût cher relatif à l'obtention d'une certification et seulement 23% d'entreprise souligne l'inconvénient de la complexité des procédures liées à l'obtention de la certification

Interprétation de la question 21

D'après les réponses des entreprises à la question 21 : « **Selon vous, et dans le contexte Algérien, quels sont les facteurs de réussite de la démarche de certification ?** » de notre questionnaire, on constate que la majorité des facteurs cités sont les mêmes seulement formulés de manières différentes. Nous citons quelques-uns des facteurs clés qui concourent à la réussite de la démarche selon les entreprises questionnées.

- Implication de la direction : le premier facteur clé du succès de la démarche est l'implication de la direction et l'engagement des dirigeants en créant une vision partagée du projet et la communiquer à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort.
- L'implication du personnel : la mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application. Cette implication passe par le travail en groupes, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche.
- L'encadrement a une responsabilité majeure dans le développement et l'implication des collaborateurs il est le relais indispensable de la promotion de la qualité entre la direction et l'ensemble du personnel. Il remonte et capitalise les informations sur le fonctionnement global de l'entreprise, valorise les initiatives et les résultats et aide à surmonter les difficultés qui se présentent lors de la démarche.
- La communication : la communication est le facteur clé du succès, incontournable mais bien souvent oublié des démarches, si le dirigeant veut convaincre, il doit communiquer.

Chapitre II : Étude de cas et analyse des résultats

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter dans un premier lieu l'organismes d'accueil du groupe Tchén-Lait et dans un second lieu l'analyse des données recueillies, à l'aide de logiciel EXCEL. Rappelons que l'objectif de ce chapitre est de répondre à la problématique de départ par la confirmation ou l'infirmité des hypothèses.

Tout d'abord la première hypothèse : pour aller loin que de simple gestion d'actions d'améliorations et s'assurer de progresser dans la durée en matière de qualité rien de tel que s'appliquer sur les exigences organisationnelles de la norme ISO

On remarque d'après les résultats obtenus que l'application des exigences de l'ISO est indispensable pour réussir une démarche de certification ISO, alors on confirme l'hypothèse.

Pour la deuxième hypothèse : un SMQ de la qualité performant influence d'une manière positive sur la réussite d'une démarche de certification.

A partir des résultats obtenus un SMQ a des retombées positives sur le renforcement des connaissances du personnel, leurs flexibilités et leur performance, Ce système de management est une base solide qui permet aux organismes qui souhaitent améliorer la satisfaction de leurs clients ainsi que fournir des produits ou services conformes aux exigences. Il constitue la phase la plus importante dans la mise en place de la démarche de certification alors réussir la mise en place d'un SMQ c'est aussi réussir sa démarche qualité. Donc on confirme l'hypothèse.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Au départ de notre travail, notre objectif était de donner une réponse à notre question principale qu'est la suivante : « quels sont les conditions de réussite de la démarche de certification dans les entreprises de la wilaya de Bejaia ? ». Pour réaliser ce travail, nous sommes passés par un cas théorique où nous avons défini la notion qualité, normalisation, Système de management de la qualité, ainsi que la certification,

Étant donné que l'objectif de notre recherche était d'établir une vue d'ensemble sur la réussite de la démarche qualité dans les entreprises de la wilaya de Bejaia. Après avoir présenté et interprété les résultats obtenues des personnes interrogées, nous allons tenter de dresser un constat général.

la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et que le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Et que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus libéral à forte concurrence, la qualité aussi est considérée comme une arme stratégique pour faire face à cette concurrence redoutable. Celle-ci ne peut être réalisée que par un bon système de management de la qualité.

réussir sa certification, ce n'est pas seulement obtenir le certificat, mais de maîtriser parfaitement la mise en place de son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel.

il reste toujours des efforts à faire, l'indicateur le plus important est l'amélioration en continu car c'est l'un des objectifs principaux d'une démarche qualité et cette amélioration se voit grâce aux suivis que les entreprises effectuent. La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met à contribution tous les acteurs de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

- ❖ COESTTER.B STEPHAN.M « Economie de la qualité » Edition la découverte, Paris 2004.
- ❖ CROSBY P.B « la qualité sans larmes », éd° Economica, 1986, Paris.
- ❖ ROESSLING F., SEIGEL S., Management stratégique et management de la qualité :Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001 », AFNOR, 2015.
- ❖ Neuville, J-P ; la qualité en question, in revue Française de gestion, n° 108,1996 Paris.
- ❖ Frédéric CANARD, management de la qualité, édition Galino, lectenso, édition Paris, 2012.
- ❖ Guide de lecture des normes ISO à l’usage des PME/PMI, AFAQ 1995.
- ❖ Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, Edition d’organisation, quatrième édition, 2003.
- ❖ Pierre LONHGIN, Henri DENET, Construisez votre qualité, toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, DUNOD, Paris, 2004.
- ❖ Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, édition d’Organisation, troisième édition 2000.
- ❖ WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001.
- ❖ Abdellah Amadour, « la qualité comment s’y apprendre au Maroc ? », Édition 1998.
- ❖ Bernillon ALAIN, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995.
- ❖ FRECHER D, SEGOT J, TUZZOLINE P, Mise en place d’une démarche qualité, édition Afnor, 2004.
- ❖ FRECHER Daniel, SEGOT Jacques, op.cit.
- ❖ L’organisation internationale de normalisation, 1994
- ❖ LAUDOYER, G, La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, 3èmeEdition, éd° d’Organisation, Paris, 2000
- ❖ ISHIKAWA K., « TQ ou la qualité japonaise », Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989.

- ❖ NF EN ISO 9000 :2008, « Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.
- ❖ Claude PINET, 2009

Les travaux scientifiques :

- ✓ Thèse de doctorat, contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances, réalisé par MEZIANI Mustapha, 2012.
- ✓ Thèse de doctorat, thème : L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes, réalisé par BOUZIDA Zahia, année universitaire : 2018/2019, Université UMMTO.
- ✓ Mémoire de magister, thème : Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne, réalisé par Naima CH, année universitaire : 2010/2011.
- ✓ Mémoire de magister, thème : Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes. Présenté par: Mme AKKAL née BOULFOUL Nouara, 2011/2012, École Nationale Supérieure Agronomique El-Harrach - Alger

Les sites Internet :

- www.iso.org
- <https://www.mecalux.fr/blog/roue-deming-pdca>
- <https://aqm.fr/organisation-et-processus/certification-iso-9001>
- www.cofrac.fr
- <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:fr>

Les supports de cours :

- MEZIANI Mustapha, Management de la qualité selon les normes ISO 9001 V 2008, Polycopié, 2015.

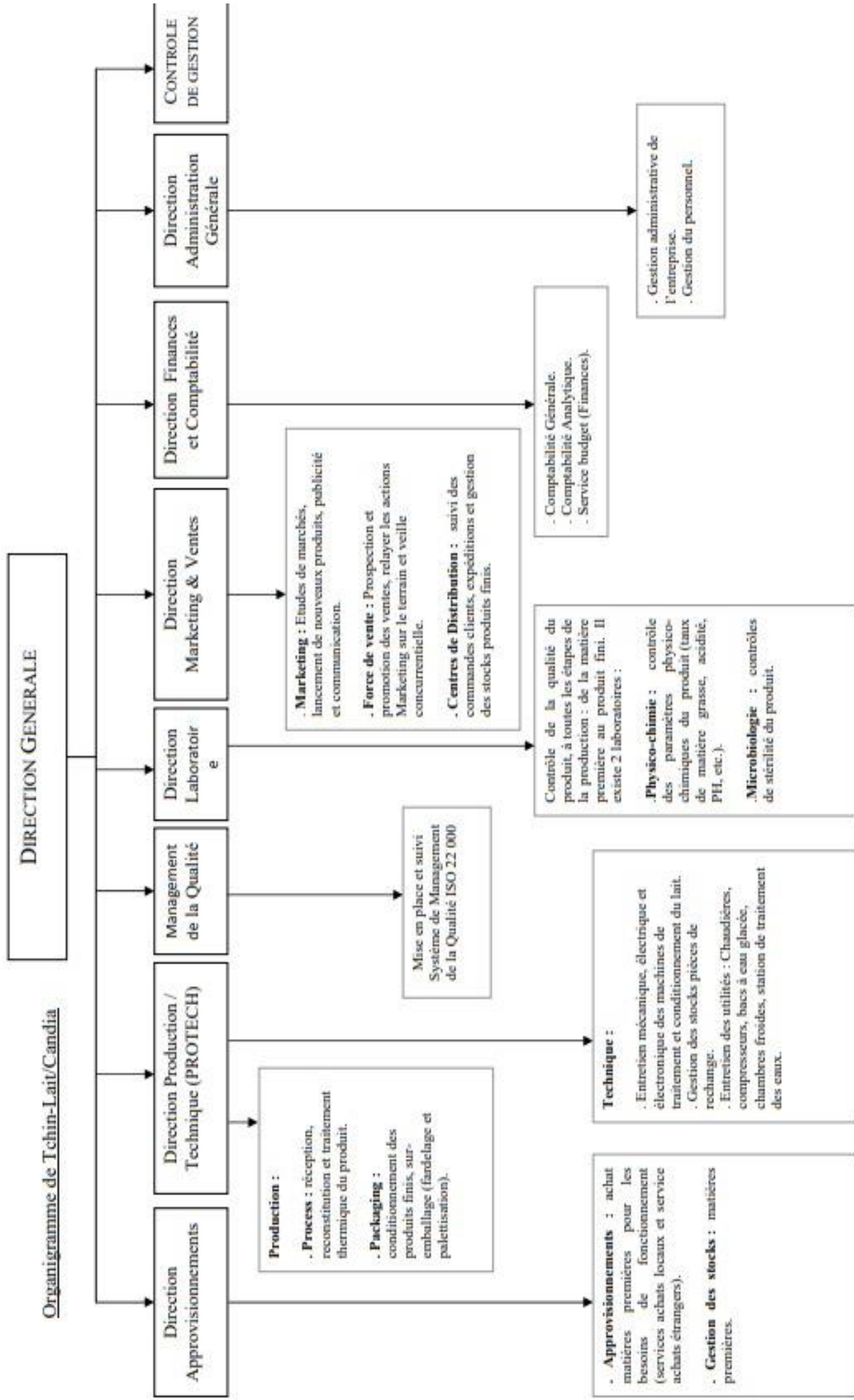
Les autres documents :

- ✓ Documentation interne de Tchén-Lait Candia.

- ✓ Une étude comparative réalisée par l'OCDE et le département américain du Commerce, la normalisation a contribué à l'augmentation du PIB de l'Allemagne à hauteur de 27% et ce entre 1961 et 1990. Pour le Canada, celle-ci a contribué à hauteur de 9% (du 1981 à 2004)

Annexes

Annexe : 01



Source : Document Interne De Tchinq-Lait/ Candia.

Annexe 02

Questionnaire

**Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences
Economiques, des sciences de gestion, et des Sciences Commerciales.**

Spécialité : Master management.

**Sujet : Les conditions de la réussite de la démarche de certification dans les
entreprises certifiées au niveau de la wilaya de Bejaia**

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Management, nous sollicitons votre contribution pour la réalisation d'une enquête sur la réussite de la démarche de certification au niveau des entreprises de la wilaya de Béjaia.

A cet effet, et pour bien mener notre enquête, nous vous prions de bien vouloir nous aider en répondant à ce questionnaire. On tient à vous informer que vos réponses seront utilisées d'une façon anonyme et à des fins scientifiques.

NB : Prière s'il vous plait cochet (X) les cases qui conviennent.

I- Identification de l'organisme.

- Nom de l'entreprise :
- Date de création :
- Adresse du siège :

- Tél :
- Fax :
- Email :

1-Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Agroalimentaire
- Bois/ Papiers/ Carton/ Imprimerie
- BTP/ Matériaux de construction
- Chimie/ Parachimie
- Commerce/ négoce/ Distribution
- Edition/ Communication/ Multimédia
- Electronique/ Electricité
- Etudes et conseils
- Industrie pharmaceutique
- Informatique/ Télécoms
- Machines et équipements/ Automobile
- Métallurgie/ Travail du métal
- Plastique/ Caoutchouc
- Services aux entreprises
- Textile/ Habillement/ Chaussures
- Transport/ Logistique
- Santé

- Fonction publique

2-Quelle est la forme juridique de l'entreprise ?

- EURL
- SARL
- EPE
- SPA
- SNC
- Physique

3-Quelle est la taille de votre entreprise ?

- Très Petite Entreprise (<10 salariés)
- Petite et Moyenne Entreprise (entre 10 et 249 salariés)
- Entreprise de Taille Intermédiaire (entre 250 et 4 999 salariés)
- Grande Entreprise (>5 000 salariés)

II- Identification du questionne(é) de l'enquêté(e)

4-Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Dirigeant d'entreprise
- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Agent de maîtrise (Technicien)
- Agent d'exécution

III- La Démarche Qualité & SMQ dans l'entreprise.

5-Votre entreprise dispose-t-elle d'un Système de management de la qualité ?

- Oui
- Non

6-Depuis combien de temps votre entreprise est-elle engagée dans une démarche qualité ?

- 1 – 3 ans
- 4 à 8 ans
- 9 à 12 ans
- Plus de 12 ans

7-Quel est votre avis sur la mise en place de la démarche qualité dans votre entreprise?

- Une contrainte
- Un levier de performance individuelle et collective
- Une procédure sans effet
- Autres.....

8-Quelle est le but de la mise en œuvre de votre système de management de la qualité ?

- Améliorer votre organisation
- Mieux répondre aux attentes de vos clients (produits/prestations fournis, délais, accueil, etc.)
- Faire mieux, plus vite, moins cher que vos concurrents

- Réduire les coûts de non qualité (gaspillage de temps, matières premières, etc)
- Améliorer le climat social et la communication interne
- Autres.....

9-Comment qualifiez-vous le style de management de la qualité dans votre entreprise

- Directif
- Persuasif
- Participatif
- Délégatif
- Situationnel
- Autres.....

10-Quel est l'objectif de votre système de management de la qualité ?

- Gérer le département qualité lui-même
- Orienter l'organisme en matière de qualité
- Contrôler les produits et éliminer les non-conformités
- Gérer les relations clients / fournisseurs
- Autres.....

11-Quels sont les facteurs de succès de votre Système de management de la qualité?

- Une volonté partagée de l'encadrement et des salariés
- Une bonne organisation et une animation de la démarche
- Une démarche participative
- Une démarche progressive
- Autres.....

12-Les résultats du SMQ par rapport aux ressources misent en œuvre sont-ils ?

- Peu satisfaisants
- Satisfaisants
- Très satisfaisants

13-Concernant la mise en place d'un SMQ, le personnel est-il impliqué ?

- Oui
- Non

Expliquez

.....

.....

.....

.....

14-L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité est-il ?

- Total
- Partiel
- Nul

15-La politique qualité de l'entreprise est-elle diffusée à tous le personnel ?

- Oui
- Non

Expliquez

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

IV- Certification ISO.

16-Quel est l'intérêt dégagé de la certification de votre entreprise?

- Le challenge de certification est motivant
- C'est un guide structurant
- L'approche de l'amélioration continue
- Autres.....

17-Quelle est le référentiel de management ISO que l'entreprise possède ?

- Management de la qualité : (ISO 9000)
- Management de la sécurité des denrées alimentaire (ISO 22 000)
- Management environnementale (ISO 14 000)
- Management de la responsabilité sociétale des entreprises (ISO 26 000)
- Management de la santé et la sécurité au travail (ISO 45 000)
- Autre (A préciser) :

18-D'après vous, comment vous voyez l'évolution de votre entreprise après avoir obtenue la certification ?

- Pas bonne
- Moyenne
- Bonne
- Assez bonne
- Très bonne

19-Selon vous quels sont les avantages de la certification ?

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

20- Selon vous quels sont les inconvénients de la certification ?

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

21-Selon vous, et dans le contexte algérien, quels sont les facteurs de réussite de la démarche de certification ?

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....
- 5-.....

Merci pour votre coopération

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	01
Chapitre I : Management de la qualité selon l'ISO	
Introduction du chapitre.....	04
Section 01 : Conceptions générales sur le Management de la qualité	05
1.1 Définition des concepts.....	05
1.1.1 La qualité.....	05
1.1.2 Définition du Système de management de qualité.....	06
1.1.3 Définition de normalisation.....	06
1.1.4 Définition des normes ISO.....	09
1.1.5 Définition Certification.....	09
Section 02 : Démarche qualité	09
2.1 L'évolution de la démarche qualité.....	09
2.1.1 L'inspection de la qualité.....	10
2.1.2 Le contrôle qualité.....	10
2.1.3 L'assurance qualité.....	10
2.1.4 La qualité totale.....	11
2.2 Mise en Œuvre de la démarche qualité.....	12
2.2.1 La décision d'engagement dans la démarche qualité.....	12
2.2.2 Diagnostic qualité.....	13
2.2.2.1 La conception du système qualité.....	13
2.2.2.2 La formation et la sensibilisation à la qualité.....	13
2.2.2.3 L'application de système qualité.....	13
2.2.2.4 Le suivi de système qualité (la réalisation des audits internes).....	14
2.2.2.5 La certification	14
2.3 Mise en place et développement d'un SMQ.....	14
2.3.1 Mise en place d'un SMQ.....	14
2.3.2 La documentation du SMQ.....	16
2.3.3 Amélioration et développement du SMQ.....	18

Section 03 : Certification Selon l'ISO.....	20
3.1 La démarche de certification ISO.....	20
3.2 La clé de réussite d'une certification.....	22
3.3 Avantages et inconvénients de la mise en place de la certification.....	23
3.3.1 Avantages de la mise en place de la certification.....	23
3.3.2 Inconvénients de la mise en place de la certification.....	24
4. Section 04 : Revue sur la littérature concernant les résultats de la.....	26
Conclusion du chapitre.....	29
Chapitre 2 : Etude de cas et analyse des résultats	
Introduction.....	30
Section 01 : présentation de l'organisme Tchou-Lait.....	31
1.1 Historique et évolution.....	31
1.2 Contrat franchise Candia/Tchou-Lait.....	32
1.3 Evolution du chiffre d'affaire.....	36
1.4 Réseau de distribution.....	36
Section 02 : Processus de mise en place d'un SMQ.....	37
2.1 La démarche qualité de Tchou-Lait.....	37
2.2 La mise en place du SMQ chez Tchou-Lait/Candia.....	38
2.3 Evaluation du SMQ de Tchou-Lait/Candia.....	39
2.4 Présentation de la cartographie générale des processus.....	40
2.4.1 Planification et communication.....	40
2.4.1.1 L'engagement de la direction.....	40
2.4.1.2 Ecoute client.....	40
2.4.1.3 La direction marketing.....	40
2.4.1.4 Planification des actions qualité.....	40
2.4.1.5 Communication interne.....	41
2.4.1.6 Revue de direction.....	41
2.4.2 Management des ressources.....	41
2.4.2.1 Infrastructures et environnement de travail.....	41
2.4.2.2 Processus de réalisation de produit.....	42
2.4.2.3 Achat.....	42
2.4.2.4 Maitrise de la production.....	42
2.4.2.5 Préservation du produit.....	42

2.4.2.6 Mesure, analyse et amélioration.....	42
2.5 Présentation du système documentaire de Tchir-Lait.....	44
2.5.1 Le manuel qualité.....	44
2.5.2 Les documents opérationnels.....	45
2.5.3 Les enregistrements.....	45
Section 03 : Analyse critique des résultats du questionnaire distribué.....	45
3.1 Construction du questionnaire.....	45
3.2 Composition du questionnaire.....	45
3.3 Présentations et interprétations des résultats de recherche.....	46
Conclusion du chapitre.....	69
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	71
Annexes	

Résumé

Ce modeste travail nous a permis d'expliquer quelque notion dans le management de la qualité, les différentes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité, ainsi que sa réussite.

Il est communément admis que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme et par le fort engagement de la direction qui est indispensable et qui favorise une forte implication du personnel, constitue l'une des phases les plus importantes pour réussir à long terme une certification ISO 9001 :2000.

La certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé et qui vise à l'amélioration continue. Réussir ce projet, ce n'est pas seulement obtenir son certificat, mais de parvenir à intégrer parfaitement son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel.

Mots clés : Système de management de la qualité, démarche qualité, Certification, amélioration continue

Summary

This modest work allowed us to explain some concept in quality management, the different stages of the implementation of a quality approach, as well as its success.

It is accepted that the implementation of a quality management system in accordance with the requirements of the standard and by the strong commitment of the management which is essential and which favors a strong involvement of the personnel, constitutes one of the most important phases. most important to achieving long-term ISO 9001:2000 certification.

Certification must be a business project, a controlled project aimed at continuous improvement. Succeeding in this project means not only obtaining your certificate, but also managing to integrate your quality management system perfectly into the company through the involvement of management and staff.

Keywords: Quality management system, quality approach, Certification, continuous improvement.