

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A. MIRA - Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de Science de Gestion
Option : Management



Réf :.....

Mémoire de Fin de Cycle
En vue de l'obtention du diplôme

MASTER

THÈME :

**L'impact du système de management de
la qualité sur la performance des
entreprises**

Présenté par :

**Rili bilal
Zouaoui El-houas**

Encadré par :

M^r .MEROUDJ Mohamed Ali

**Année Universitaire :
2019 / 2020**

Remerciements

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

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

Nos reconnaissance s'adresse à nos famille qui a su nous apporter, sans relâche leur soutien durant toutes ces longues années d'études.

Nous sommes également reconnaissant à nos nombreux amis et collègues pour l'aide morale qu'ils nous ont accordé, et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce modeste travail.

Merci

Dédicaces

Je dédie cet événement marquant de ma vie à :

La mémoire de mon grand –père et ma grande- mère J'espère que, du monde qui est sien maintenant, ils apprécis cet humble geste comme preuve de reconnaissance de ma part qui a toujours prié pour le salut de leur âme. Puisse Dieu, le tout puissant, les ont en sa sainte miséricorde.

Mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour eternal et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

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

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Ma sœurs et Mes frères

Lydia , Badis, Hamza pour leur appui et leur encouragement, Puisse Dieu vous garder, éclairer votre route et vous aider à réaliser à votre tour vos vœux les plus chers les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous.

Mes chers oncles, tantes, leurs époux et épouses

Veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection la plus sincère.

Mes cousins et Mes cousines

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs et des amies.

Toute ma famille ; Vous mes amis

Tous les enseignants qui se sont succéder à ma formation et toute la promotion de contrôle qualité et sécurité alimentaires « 2019/2020 ».

Tous ceux qui me sont chère, qu'ils trouvent à travers ces lignes l'expression de ma parfaite gratitude.

A mon très chère amie el houasse avec le quelle j'ai partagé ce travail.

Une spéciale dédicace à cette personne qui compte énormément pour moi, et pour qui je porte beaucoup de tendresse et de respect .Ton encouragement et ton soutien étaient la bouffée d'oxygène qui me ressourçait dans les moments pénibles, de solitude et de souffrance. Merci d'être toujours à mes côtés, par ta présence, par ton amour dévoué et ta tendresse, .En témoignage de mon amour, de mon admiration et de ma grande affection, je te prie de trouver dans ce travail l'expression de mon estime et mon sincère attachement. Je prie Dieu le tout puissant pour qu'il te donne bonheur et prospérité.

bilal

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

🌀 Ma mère et Mon père pour leurs conseils, leurs encouragements et leurs soutiens inconditionnels dans les moments importants de ma vie qui m'ont permis d'atteindre mes objectifs.

🌀 Mes frères et soeurs

🌀 Mes oncles ;

🌀 Mes tantes ;

🌀 Mes cousins ;mes cousines

🌀 Toute ma famille ;

🌀 Vous mes amis ;

🌀 Tous les enseignants qui se sont succéder à ma formation et toute la promotion de contrôle qualité et sécurité alimentaires « 2019/2020 ».

🌀 Tous ceux qui me sont chère, qu'ils trouvent à travers ces lignes l'expression de ma parfaite gratitude.

🌀 A mon très chère binôme bilal avec le quelle j'ai partagé ce travail..

El-houas



Liste Des Illustrations

Tables des illustrations

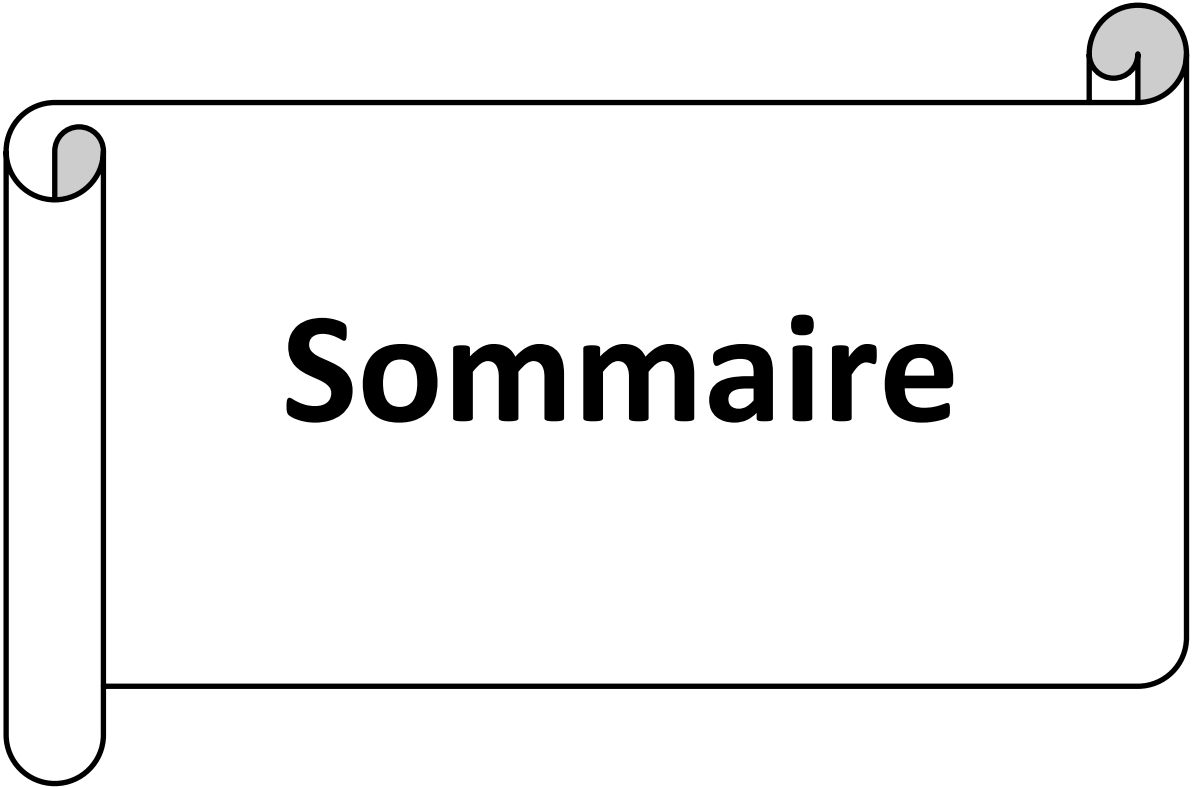
| Les illustrations | Titres | page |
|------------------------------|--|-------------|
| <u>Les figures :</u> | | |
| Figure N°1 | L'évolution du concept qualité avec le temps | 12 |
| Figure N°2 | Le Diagramme de Pareto | 24 |
| Figure N°3 | Diagramme d'ishikawa | 25 |
| Figure N°4 | La structure documentaire d'un SMQ. | 31 |
| Figure N°5 | Le modèle de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001. | 35 |
| Figure N°6 | Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA | 49 |
| <u>Les tableaux :</u> | | |
| Tableau N° 1 | Les principales modification et améliorations apportés par la version 2015 | 52 |



Liste des Abréviations

Liste des abréviations

| Abréviations | Signification |
|---------------------|-------------------------------------|
| ISO | International Standard Organisation |
| H | Hypothèse |
| MQ | Management de qualité |
| PDCA | Plan, Do, Chek, Act |
| PQ | Politique qualité |
| PR | Procédure |
| SMQ | Système de management qualité |



Sommaire

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction général | 1 |
| Chapitre 01 : Notions Fondamentales sur la qualité et le système de management de la qualité | |
| Introduction..... | 5 |
| Section 1 : Notions Fondamentales sur la qualité..... | 6 |
| Section 2 : Le système de management de la qualité..... | 26 |
| Conclusion..... | 42 |
| Chapitre 02 : Le SMQ selon les normes ISO 9001/2015 | |
| Introduction..... | 44 |
| Section 1 : le SMQ Selon ISO 9001/2015..... | 45 |
| Section 2 : La performance d'entreprise..... | 54 |
| Conclusion..... | 67 |
| Conclusion générale..... | 69 |



Introduction Générale

Introduction

L'évolution du monde industriel et la mondialisation ont provoqué des changements qui ont eu des effets immédiats au sein des entreprises et sur les comportements des clients. Les entreprises se sont retrouvées face à une clientèle de plus en plus exigeante.

A cet effet les entreprises et les organisations évoluent de nos jours dans un environnement concurrentiel qui les oblige à relever deux défis majeurs à savoir celui de l'excellence et de la compétitivité pour la survie. De ce fait la qualité est devenue une fonction essentielle de plus en plus importante, car la qualité est l'aptitude à répondre aux exigences des clients qui peuvent être explicites ou implicites.

La qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pourquoi ils sont prêts à payer. Les entreprises doivent viser des objectifs plus grands en termes de qualité pour faire face à la concurrence, et à la clientèle de plus en plus exigeante. Celui-ci permet dès lors à chaque entreprise de se différencier et de garantir la fidélité du client et la crédibilité mesurée de ses produits et services, parce que l'objectif de toute entreprise est d'assurer la pérennité et l'amélioration.

Aujourd'hui plusieurs entreprises dans le monde intègrent un système de management de la qualité orienté vers la satisfaction des clients dans leurs stratégies de développement pour atteindre un niveau de qualité requis dans un produit. Pour cela, le système de management de la qualité est essentiel, et s'impose à toute entreprise qui vise à la satisfaction des clients à long terme et à l'amélioration de sa performance. La direction doit veiller à la pertinence de la démarche qu'elle se propose d'adopter pour garantir le succès de son projet,

En effet, c'est pour faciliter cette activité, qu'est arrivée la série des normes ISO 9000, se présentant comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et 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 d'une façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients d'une façon cohérente, et au moindre coût. Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

Dans ce sens les dirigeants des entreprises ont décidé de mettre en place un système de management de la qualité pour garantir la satisfaction de leur clientèle et améliorer la performance de leurs entreprises.

Ce sujet à susciter notre intérêt car la question de la qualité au sein des entreprises algériennes n'est pas assez prise en considération , c'est pour cela que nous voulons contribuer à l'élargissement des recherches autour de ce domaine ,par conséquent , il nous a semblé utile d'engager un travail de recherche autour de cette thématique d'évaluation de la performance dans une logique de qualité afin de répondre à al question principale de notre recherche qui est la suivante : **«comment le système de management de la qualité influence la performance des entreprises?»**

Il y en a trois questions qui découlent de cette question principale :

- Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?
- C'est quoi la performance d'une entreprise ?
- Quel est le lien entre le système de management de la qualité et la performance d'entreprise ?

Pour atteindre notre objectif et bien cerner le thème, nous avançons les hypothèses suivantes :

- Le SMQ influence positivement l'efficacité et la performance commerciale de l'entreprise ;
- La mise en place d'un système de management par la qualité contribue à la fidélisation des clients ;
- Le système de management de la qualité permet d'améliorer la position concurrentielle ;

Pour répondre à ces préoccupations que nous avons avancées, nous avons été contraints de suivre une démarche méthodologique s'appuyant sur un niveau d'analyse, car la situation sanitaire du pays ne nous a pas permis d'effectuer une enquête de terrain :

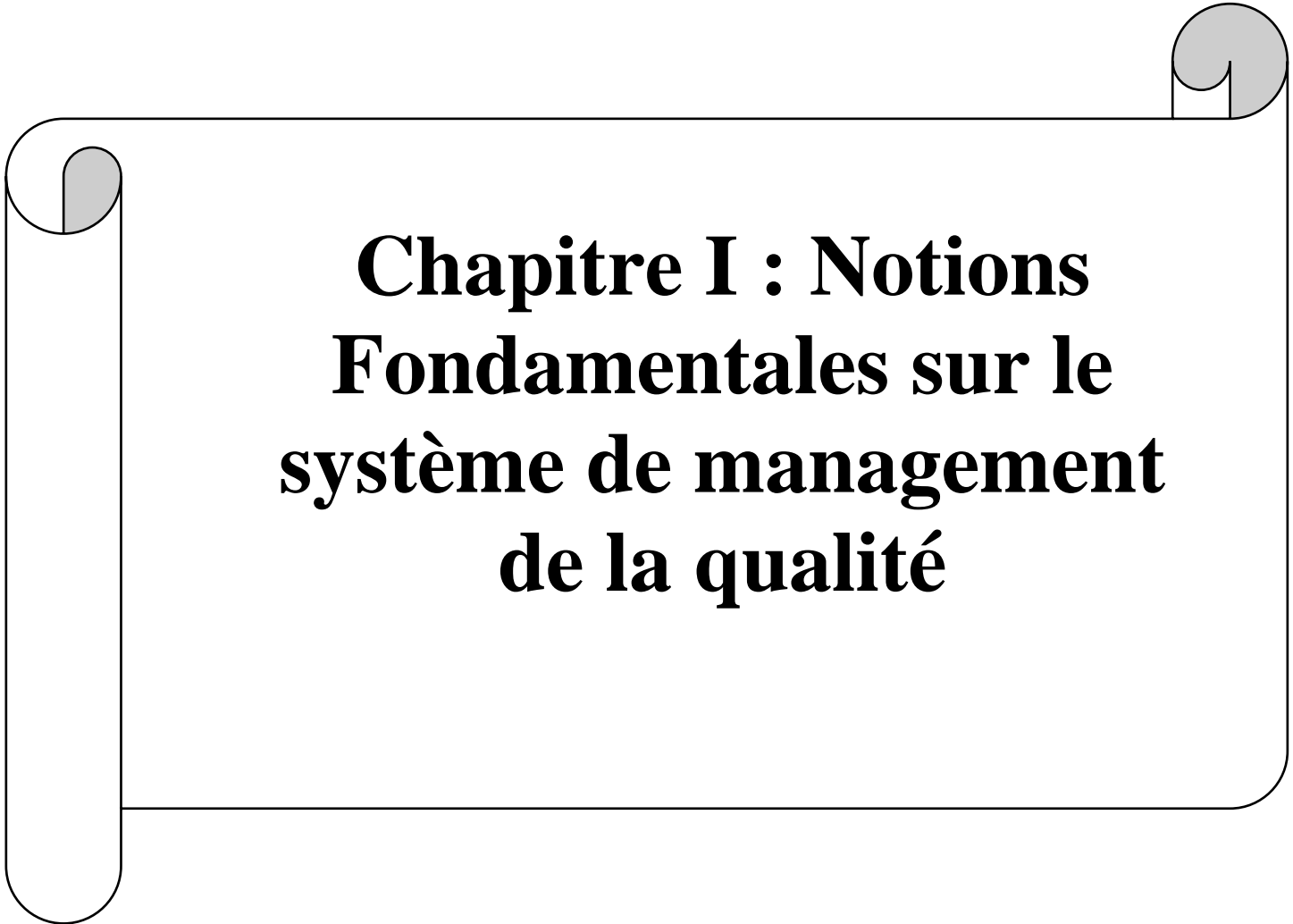
- La recherche documentaire : une recherche bibliographique cruciale (ouvrages, mémoire, etc. ...) et les sites internet.

Notre mémoire se compose d'une partie théorique considérée comme une partie documentaire et conceptuelle ayant pour objet de présenter le cadre théorique de concept de la

Introduction générale

qualité dans l'entreprise, SMQ, et la performance commerciale, celle-ci est découpée en 2 chapitres.

Le premier chapitre comporte deux sections, la première section porte sur la définition des concepts fondamentaux en relation avec la qualité, la deuxième section est consacrée à la définition du système de management de la qualité et toutes ses particularités. Le deuxième chapitre est également scindé en deux sections, la première traite la certification et des normes de l'ISO et la deuxième traite la performance d'entreprise.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the top and left edges, framing the text.

Chapitre I : Notions Fondamentales sur le système de management de la qualité

Introduction

Dans une ère économique connaissant une rude concurrence, la qualité constitue une fonction majeure au sein de nombreuses entreprises. Parce qu'elle permet à chacune d'entre elles de se différencier, d'attirer de nouveaux clients et les fidéliser et de garantir sa pérennité.

En réalité la qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises, il est donc crucial pour l'entreprise de suivre une démarche qualité dans un environnement concurrentiel de plus en plus vite.

L'objet du management de la qualité passe par le développement d'un «esprit qualité » partagé par tous, donc une recherche d'amélioration continue.

Dans un premier chapitre nous allons présenter les notions fondamentales sur la qualité, les notions les plus importantes de management de la qualité, le système de management de la qualité.

Section 1 : Notions Fondamentales sur la qualité

1) Définition de la qualité :

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

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

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'entreprise, car elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes.

Parmi les nombreuses définitions nous allons citer quelques-unes :

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

L'organisation internationale de standardisation ISO définit la qualité comme étant « un ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites»³.

Pour AFNOR (Agence Française de Normalisation) NFX 50-120:« la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs »⁴

La qualité peut également se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration.⁵

Selon Y. Le GOLVAN : « la qualité Concept définissant le degré de réponse apportée par un produit ou un service à l'attente des clients »⁶

La qualité peut être également défini selon plusieurs aspects dont⁷ :

³LAUDOYER. Guy, «La certification ISO 9000: un moteur pour la qualité», Edition d'Organisation, Paris, 2000, P. 23

⁴www.AFNOR.fr consulté le (25/03/2020) à 17 :45.

⁵Frédéric Canard « Management de la qualité », [en ligne], édition Lextenso, Gualino, Paris 2009 ,249p, pp18, Disponible sur : <http://livre.fun/LIVREF/F34/F034049.pdf>

⁶GOLVAN. Y., Dictionnaire marketing, Edition DUNOD, Paris, 1988, p32.

⁷ Mohamed Mahjoub Dhiab « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de la totale qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement » Sciences de l'Homme et Société. Artset Métiers Paris Tech, 2007. Français. P22, Disponible sur : <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00002975>

A) Orientation fabrication :

- _ « La qualité signifie la conformité aux exigences », P. B. Crosby
- _ « La qualité est le degré de conformité d'un produit particulier par rapport à une norme ou à une spécification », H. L. Gilmore

B) Orientation client

- _ « La qualité est l'aptitude à l'emploi », J. M. Juran
- _ « La qualité totale est l'aptitude à satisfaire les exigences des clients en faisant les choses bien du premier coup », Westinghouse.
- _ « Vous avez satisfait un client lorsque les marchandises que vous vendez ne reviennent pas tandis que le client, lui, revient », S. Marcus.

C) Orientation Produit :

- _ « les différences de qualité relèvent des différences dans la quantité des caractéristiques ou composantes désirés », L. Abbot.
- _ « La qualité a trait à la proportion d'attributs supplémentaires par rapport aux attributs attendus », K. B. Lefler.

D) Orientation Valeur :

- _ « La qualité est l'excellence, à un prix raisonnable et la maîtrise des écarts à un coût raisonnable », R. A. Broh.
- _ « La qualité c'est être les meilleurs sur le plan de certaines exigences des consommateurs. Ces exigences sont : l'aptitude à l'emploi et le prix de vente du produit », A. V. Feigenbaum

E) Multidimensionnelle :

- _ « La qualité n'est ni une préoccupation, ni un problème, mais une troisième notion indépendante des deux autres... même s'il est impossible de définir la qualité, tout le monde sait de quoi il s'agit », R. Pirsig.

2) Les concepts fondamentaux de la qualité :

2.1) Le non qualité : selon AFNOR le non qualité est défini comme l'écart global constaté entre la qualité effectivement visée et la qualité effectivement obtenue. En d'autres termes la non qualité correspond aux produits non conformes retirés de la production sur les lignes de conditionnement. Ce sont les produits qui présentent des défauts critiques détectés lors des autocontrôles et autres contrôles qualité.

2.2) L'audit qualité : Selon les normes ISO 8402 -1986 et 10011- 1990 : c'est l'examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs. Selon la norme ISO 9000-2000, c'est le processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure de critères d'audit elles sont satisfaites. Lors d'un audit il y a deux acteurs à savoir, celui qui formule les questions de façon impartiale : l'auditeur, et celui qui répond : l'audité.

Il existe deux types d'audits⁸ :

2.2.1) L'audit qualité interne : elle est faite à partir d'une volonté interne d'auditer sa propre organisation. Autrement dit c'est l'organisme qui décide de faire effectuer un audit dit « interne », elle est réalisée par un auditeur appartenant à l'entreprise. La réalisation d'audit interne est une exigence des normes ISO 9001, 9002, 9003, et sa mise en œuvre est un véritable outil d'amélioration et de progrès.

2.2.2) L'audit externe : elle existe dans le cadre des relations clients / fournisseurs, afin d'évaluer le système qualité d'un fournisseur, existant ou potentiel, par conséquent c'est le client qui est initiateur de l'audit et qui va encourager et impulser le processus et encourager l'organisme à accepter l'audit.

2.3) Le cout de la qualité : En 1970, la Pensée de Deming redéfinit de manière profonde la Qualité en y incluant la notion de "coût"⁹, le cout qualité est la somme des dépenses supplémentaires engagées dans l'entreprise pour corriger et prévenir des dysfonctionnements, de ce fait à fin de calculer le cout qualité il faut effectuer l'opération suivante :

Coûts d'obtention de la qualité = Coûts qualité + Coûts de non qualité

2.4) ISO (International Standards Organisation) : L'organisation internationale de normalisation (International Organisation for Standardisation), ou ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 158 pays. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO¹⁰.

⁸ Mado JP, Note L, « les fondamentaux de l'audit qualité », [en ligne], édition AFNOR 2011

⁹ Christophe PONCELET « Coûts de la Qualité et de la Non-Qualité », la vague Technologie\Process, Disponible sur : https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article_scientifique_vague36_0pdf_articles_36pdf5.pdf

¹⁰ Université en Ligne , Réseau d'enseignement en génétique « Organisation internationale de normalisation » ,p1 , disponible sur : <http://genet.univ-tours.fr/gen002300/DONNEES/biotechs-rouges/Les%20agences%20de%20securite%20sanitaire/Normalisation/Organisation%20internationale%20de%20normalisation%20Wikipedia.pdf>

En d'autres termes « La norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme, d'une part doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et d'autre part, vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace de système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables. »¹¹

2.5) Exigence : « besoins ou attente qui peut être formulé, habituellement ou imposé »¹² ce sont un ensemble de critères qui doivent être respectés lors de la conception d'un produit

2.6) Conformité : c'est lorsque un produit répond aux exigences d'une norme, autrement dit La conformité est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d'une part, et les spécifications établies, d'autre part. Autrement dit, une autre dimension importante de la qualité d'un produit est son respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu¹³.

2.7) Satisfaction client : Il s'agit du sentiment ou de l'attitude qu'un consommateur a concernant un produit, une marque ou un service proposé par une entreprise définie¹⁴.

3) L'évolution de la qualité :

La qualité a connu plusieurs évolutions au fil du temps , *commençant par le contrôle statistique des produits finis inventé aux Etats-Unis au cours des années 20 et largement appliqué durant la 2ème guerre mondiale aux concepts du management total de la qualité considéré comme étant le défis des années 90*¹⁵.

- Les périodes qui ont marqué l'évolution de la qualité sont :

Le XXe siècle, est l'ère industrielle caractérisée par le développement de la communication et l'accroissement de la demande, de ce fait l'objectif des entreprises est d'accélérer et de maximiser la production, par conséquent, c'est à partir de là que Frederick Taylor (1856-1915) met en place dans les entreprises l'organisation scientifique du travail. Cependant celle-ci a eu

¹¹Mode d'emploi pour les PME ISO 9001, p.4

¹²Michel GALIBERT, « Méthode et outils de la gestion qualité », Edition WEKA, paris, 2004, page7

¹³ Frédéric Canard, op-cité p22.

¹⁴ Efficacy CRM, « Satisfaction client : définition, histoire et stratégie », Disponible sur : <https://www.efficacy.com/fr/satisfaction-client-definition-histoire-et-strategie/>

¹⁵Farid, Mohamed et Abdelilah Elgamouz, Firni et Ismaili « Management de la qualité dans les entreprises marocaines » Université Moulay Ismail de Meknès - Licence en sciences économiques et gestion 2009.

un impact négatif sur la qualité, ce qui donne lieu à des actions correctives, ce qui a poussé à la mise en place de corps de contrôleurs et la naissance du Contrôle Qualité¹⁶.

Ce contrôle réalisé dans un premier temps exclusivement en fin de fabrication c'est-à-dire que on fabriquait n'importe comment mais, à la sortie des usines, avant la livraison aux clients, on avait posté des contrôleurs et des contrôleuses qui examinaient soigneusement tout ce qui sortait et qui éliminaient sans aucune pitié tout objet qui ne montrait pas une conformité absolue avec le modèle attendu par le client, ce processus coutait très cher au entreprise.

Ensuite la Western Electric Company décida de lancer un programme de recherche sur l'analyse statistique des défauts. Il se traduira par la publication, en 1931 par l'ingénieur Shewart.W, de l'ouvrage de référence en la matière « Economic control of quality of manufactured product ».

Le contrôle de la qualité est défini comme étant « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leurs conformités aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »¹⁷.

Ensuite vient la période des années cinquante, ou le contrôle de la qualité se faisait tout au long du processus de fabrication, c'est-à-dire que tous les acteurs de l'entreprise sont concernés. Cette période est caractérisée par la naissance de l'assurance qualité qui est définie comme étant « l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »¹⁸.

En d'autres termes l'assurance qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

Un autre concept est apparu qui est la qualité totale, dès le début des années 1950, le deuxième fait marquant dans l'histoire de la qualité intervient dans un autre continent, précisément au Japon.

La qualité va en effet être un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée. Les idées du Pr. Deming,

¹⁶ Marc Mousli « Taylor et l'organisation scientifique du travail », Alternatives Economiques n° 251 - octobre 2006

¹⁷ ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, GABILLIET. Philippe, « Management : l'essentiels des concepts et pratiques », 6ème édition, Edition Pearson, Paris, 2008, P. 410.

¹⁸ CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND. Sylvie, « La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002, P. 12

inconnu aux USA à cette période, sur la qualité trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable.

Le troisième virage important dans la qualité peut être situé à la fin des années 70 aux USA et en Europe, il s'explique par¹⁹ :

- La crise industrielle qui pèse de façon de plus en plus forte sur les sociétés occidentales,
- L'arrivée massive des produits japonais dans des domaines stratégiques, particulièrement l'automobile, dépassant du point de vue qualitatif les produits occidentaux et représentant pour l'industrie occidentale une menace extrême.

Fin des années 70, des grandes entreprises américaines, prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de la qualité, et initient des démarches qualité totale.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité totale prend de l'ampleur et de nombreuses entreprises de biens et de services s'engagent dans cette voie. Ces démarches étaient avant tout fondées sur des modes d'actions favorisant la participation et la mobilisation des personnels.

Il apparaît fréquemment la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels. C'est ainsi qu'explose littéralement à partir de 1992 l'assurance qualité qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs. Dans le même ordre d'idée, l'intégration des principes de la qualité totale aboutit à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs : la notion de groupes responsables, d'unités autonomes, apparaît comme le mode d'organisation à adopter pour mettre en œuvre d'une façon plus cohérente et approfondie la qualité totale²⁰.

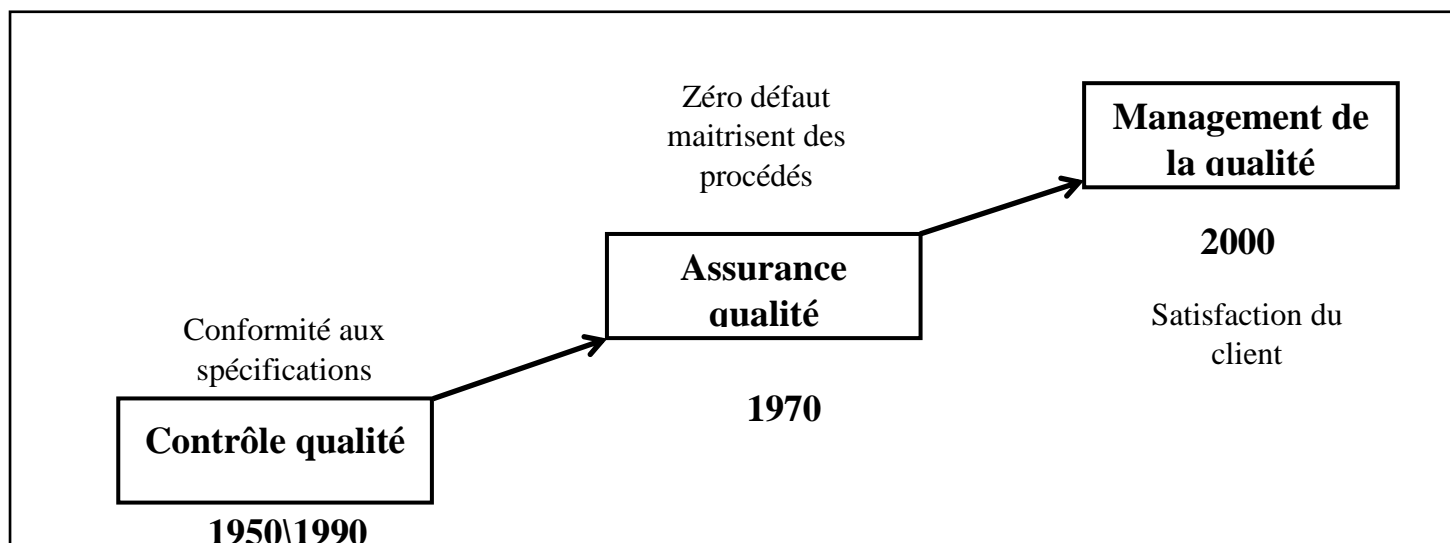
Ainsi, la notion de Qualité Totale, expression qu'on rencontrera encore souvent dans les références bibliographiques et les documents d'entreprise, est graduellement remplacée par la notion Management de la Qualité Totale.

Le management de la qualité totale est un système de management basé sur la satisfaction des clients et la participation de tous les membres de l'entreprise dans l'amélioration continue des processus et des produits par l'utilisation des méthodes scientifiques pour réussir à long terme.

¹⁹Christian Dumortier « Histoire de la qualité au XX siècle » disponible sur https://www.cdumortier.fr/histoire_XX%20eme.doc

²⁰Dragomir R, Halais B, Crusilleau M, « Petite histoire de la qualité », [en ligne], Ministère de l'industrie, SQUALPI, 1995, p4.

Figure 1 : L'évolution du concept qualité avec le temps



Source : Dragomir R, Halais B, Crusilleau M, « Petite histoire de la qualité », [en ligne], Ministère de l'industrie, SQUALPI, 1995, Disponible sur : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA091629.pdf>

4) Les caractéristiques de la qualité :

Les caractéristiques de la qualité sont relatifs d'un à la nature du produit ou du service proposé, car à chaque types de produit ses propres composantes et exigences en terme de qualité.

A titre d'exemple en ce qui concerne un produit matériel pour qu'il soit de qualité il doit suivre et avoir certain critères dimensionnel, physique et sensorielle, et également en terme de fonctionnement et de performance , par ailleurs pour un service ses caractéristiques comprennent, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), et des dispositions propres à faciliter la tâche de l'usager (formulaires simples, notices claires)²¹

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par²² :

- ❖ Le respect du cahier des charges : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;

²¹Ismaël T. SAWADOGO « Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabé », Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises, Université Libre du Burkina (U LB), 2004, P. 7. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe2.html

²² Ibid.

- ❖ Le maintien de la conformité : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- ❖ La satisfaction implicite : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- ❖ La satisfaction économique : Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre ;
- ❖ Portabilité : Possibilité de réutiliser le produit dans d'autres circonstances, configurations, matériels
- ❖ Compréhension : Traçabilité, structure, lisibilité, détails, documentations

5) La démarche qualité :

5.1) Définition :

La démarche qualité est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Elle a pour but de faire évoluer l'organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produits et services, tout en faisant progresser l'ensemble du personnel. Il s'agit de promouvoir la qualité dans et hors de l'entreprise²³.

La démarche qualité selon Eric SUTTER est « l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre ces objectifs »²⁴.

C'est un processus qui concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client. Elle s'inscrit dans la durée et permet de suivre en continu les choix opérés, les décisions prises et les activités réalisées²⁵.

5.2) Les objectifs d'une démarche qualité :

Les objectifs que vise la démarche qualité peuvent être résumés par les 14 points de Deming figurant ci-dessous²⁶ :

1. Se donner des objectifs fermes pour améliorer le produit et le service, pour devenir compétitif, rester présent et créer des emplois

²³ Fiche pratique « Les Démarches qualités », Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Réseau Anact, Disponible sur :

http://www.synergiesconseil.com/bibliotheque/articles/Les_d%C3%A9marches_qualit%C3%A9.pdf

²⁴Haddaden Mehdi « le rôle du management de la qualité dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise cas, étude comparative entre trois entreprises algériennes » promotions 2015/2016, p 11.

²⁵ Ministère de l'économie et des finances, « Charte nationale qualité », Disponible sur :

https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf

²⁶ Samuel Dotou « Fonction Qualité dans l'entreprise », Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC), République du Bénin, Février 2015. Disponible sur :

https://www.academia.edu/11742114/Fonction_Qualit%C3%A9_dans_l'entreprise

2. Adopter la nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique, initié par le Japon. Le management occidental doit être attentif à ce défi, apprendre ses responsabilités, et conduire le changement.
3. Cesser d'obtenir la Qualité au travers des contrôles, éliminer le besoin de contrôle systématique en fabricant la Qualité.
4. En finir avec la politique d'achat au moins-disant. Minimiser plutôt le coût total. Aller vers le fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.
5. Améliorer encore et toujours le système de production et de service pour améliorer la Qualité et la productivité, et par là, réduire les coûts en permanence.
6. Généraliser la formation sur le tas.
7. Améliorer le leadership, pour aider le personnel, les machines ainsi que le restant de l'entreprise à mieux travailler.
8. Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.
9. Renverser les barrières interservices, R&D, méthodes, ventes et fabrication doivent travailler en équipe pour anticiper les problèmes de production et d'utilisation des biens et des services.
10. Eliminer les slogans, les exhortations et les objectifs qui demandent au personnel d'atteindre le zéro défaut ou de nouveaux seuils de productivité.
11. Eliminer les standards de production dans les ateliers. Eliminer la direction par objectifs et les enjeux numériques. Remplacer tout cela par de meilleures qualités managériales.
12. Supprimer les barrières qui frustrant les ouvriers du droit à la fierté de leur savoir-faire. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus sur des chiffres abstraits. Supprimer les barrières qui frustrant les cadres de la fierté de leur savoir-faire. Conséquence parmi d'autres, abolir la notation annuelle et la direction par objectifs.
13. Instituer un programme de formation et de développement personnel volontariste.
14. Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

5.3) Les moyens d'une démarche qualité :

La mise en place d'une démarche qualité nécessite un certain nombre de moyens à savoir :

5.3.1) Manuel qualité :

Le manuel qualité est un document clé qui décrit de manière synthétique l'organisation de l'entreprise. La norme ISO 9001 le rend obligatoire et précise qu'il doit contenir²⁷ :

- Le domaine d'application du système de management de la qualité et les éventuelles exclusions justifiées ;
- La description des processus et de leurs interactions ;
- Les procédures applicables ou la références à celles-ci;

Ce manuel s'adresse aux clients, fournisseurs et aux collaborateurs de l'entreprise afin qu'ils aient connaissance de l'esprit qui régit le système de management par la qualité, les engagements pris par le personnel de l'entreprise en tant que professionnel et l'organisation mise en place pour proposer des produits et services de qualité.

5.3.2) Réunion Qualité :

Les réunions qualité sont les lieux de conduite des politiques études objectives « qualité » fixés par l'entreprise. Il est passé en revue lors de ces réunions : le tableau de bord de gestion, tous les résultats des audits internes et externes, les réclamations clients, la satisfaction des clients, les non-conformités et le fonctionnement des processus, l'état des actions correctives et préventives, les éléments issus des revues précédentes, les changements pouvant affecter le Système de Management de la Qualité (SMQ) ainsi que les possibilités d'amélioration du système qualité²⁸.

5.3.3) Le Plan Qualité :

Le plan de la qualité est la liste documentée des dispositions nécessaires à la création du produit ou service, y compris les outils nécessaires, les étapes du processus, les points de mesure, et toute autre information nécessaire²⁹.

La rédaction d'un plan d'action qualité doit nécessairement être réalisée via une démarche participative associant l'ensemble du personnel, ainsi que le management intermédiaire.

²⁷ Qualishpère « Modèle de Manuel qualité », Le blog du Manager QSE. Disponible sur : <https://qualiblog.fr/tag/comment-rediger-un-manuel-qualite/> (30/05/2020 à 10 :45)

²⁸ Samuel Dotou, Op cité. p16

²⁹ Advisera ,9001 Academy «Document Modèles ISO 9001 : Plan Qualité »[en ligne], copyright 2020, Disponible sur : <https://advisera.com/9001academy/fr/documentation/plan-qualite/> consulté le (01/06/2020 à 13 :30)

5.4) Les étapes de réalisation d'une démarche qualité :

Afin de mettre en place une démarche qualité réussite, il est primordial de suivre un processus basé sur des phases progressives qui permettent à l'entreprise de mener à bien sa démarche qualité³⁰ :

5.4.1) Réaliser l'état des lieux :

La démarche qualité, c'est d'abord identifier ses points forts et ses pistes de progression. Par conséquent on commence par, on mesure les écarts entre les objectifs fixés et les pratiques quotidiennes. Cette analyse est généralement appelée évaluation, autoévaluation, autodiagnostic, elle permet justement de faire l'état des lieux pour savoir ou diriger la démarche qualité.

Elle se compose de trois étapes³¹ :

- a. Définir ses objectifs stratégiques (ou projet de service) ;
- b. Recueillir les informations disponibles pour établir les constats ;
- c. Déterminer les points forts, les points sensibles et les dysfonctionnements, en les expliquant. A partir de cet état des lieux, des pistes d'améliorations sont définies (le plan d'action) ;

5.4.2) Définir le plan d'action :

Il s'agit d'élaborer un plan d'action pour la démarche qualité car il est indispensable de fonder la maîtrise de la démarche qualité sans un plan d'action formalisé permettant de produire de l'amélioration. En fonction des différents constats établis par l'état des lieux, un inventaire des axes d'amélioration est réalisé. Ces axes sont des points stratégiques à développer pour répondre aux écarts et dysfonctionnements constatés.

5.4.3) La mise en œuvre des améliorations :

A partir du plan d'action, les actions d'amélioration sont mises en œuvre, en mobilisant les ressources nécessaires. Le suivi des actions est un point majeur dans la démarche qualité. Il faut s'assurer que les actions prévues sont appliquées, adaptées et produisent les effets attendus. Ses actions d'amélioration amènent souvent de nouvelles manières de travailler qui nécessitent un engagement fort des responsables pour accompagner ces changements.

³⁰Source ; ANSP, la démarche qualité dans le service des personnes-guide pratique, ANSP, Paris, p08

³¹ « Charte nationale qualité » Ministère de l'économie et des finances, Disponible sur :

https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf, consulté le (1/06/2020 à 18 :50) p4.

5.4.4) Mesurer l'amélioration :

Le but de cette étape est d'observer les effets du changement comme on l'a avancé précédemment, étudier les résultats enregistrer et de chercher des moyens afin de demeurer sur la logique d'amélioration continue, et cela par :

- Suivi du lancement de la démarche ;
- Tableau de bord qualité ;
- La communication interne ;
- La valorisation des processus

5.5) Les objectifs de la qualité :

Les objectifs qualités sont une exigence de l'ISO 9001 version 2015³², un objectif est un résultat à atteindre, et les objectifs fondamentaux en terme de gestion de la qualité sont :

5.5.1) La fidélisation des clients :

La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises, de plus de nos jours il est difficile d'acquérir de nouveau clients et commercialement c'est « Beaucoup plus cher d'acquérir nouveau client que d'en conserver un ancien », de ce fait la fidélisation et la satisfaction des clients en passant par la production de services et de produit de qualité est le but principales des entreprises , ce qui lui permettra de mettre en confiance ses clients³³ .

5.5.2) La mobilisation du personnel :

L'atteinte de la qualité est le fruit de toute une organisation qui dépend très fortement de l'implication du personnel, si bien que toute entreprise à des obligations envers son personnel dont³⁴ :

- l'obligation d'investir sur la formation et l'augmentation des capacités de ses employer ;
- l'obligation de fournir des conditions de travail adéquates à l'épanouissement de ses travailleurs ;
- la définition de méthodes de travail.

³² Certification QSE « Définition : objectif-qualité selon l'iso 9001 », [en ligne], Disponible sur : <https://www.certification-qse.com/objectif/>

³³ Corinne Nardot « LA FIDELISATION DES CLIENTS », Professeure agrégée d'économie-gestion, creg académie Versailles, Disponible sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_fidelisation_des_clients.pdf (consulté le 20/08/2020 à 19 :30)

³⁴ FOTSO TETAKOUNTE Yannick « Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? », [en ligne] , Master Management et Gestion des Structures Médico-Sociales et Sanitaires , Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS), 27 octobre 2017 , Disponible sur : <https://pepite-depot.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/3dc3b852-98fb-4a3a-b99b-4192f9dfb167>

6) Enjeux de la qualité :

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

6.1) L'enjeu économique :

Les bénéfices pouvant résulter d'une recherche systématique de la qualité totale pouvaient avoisiner les 35% de la valeur ajoutée", d'après l'enquête du bureau de Mc Kinsey auprès des 500 plus grandes entreprises européennes (cite par Rousseau et Warnotte, 1995)³⁵.

Par ailleurs ce n'est pas la recherche de la qualité est coûteuse pour l'entreprise mais c'est les coûts de la non-qualité qui représente des pertes financières, de ce fait l'Association Française pour le contrôle Industriel et de la qualité, AFCIQ, a élaboré en 1981, une typologie des coûts de la non-qualité en quatre catégories à savoir³⁶ :

- a. Les coûts de prévention: ce sont les moyens humains et matériels mis en place à fin de réduire et maintenir les coûts des défauts ou défaillance interne.
- b. Les coûts d'évaluation et de détection des non-conformités : ils représentent les dépenses consenties pour déterminer le degré de non-conformité du produit aux exigences de la qualité.
- c. Les coûts de défaillances internes: ce sont des coûts qui sont constatés avant la mise à disposition d'un produit ou d'un service. Ils comprennent habituellement les coûts de retouches, rebuts, déclassements, nouveaux contrôles, pertes de production.
- d. Les coûts de défaillances externes : frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise³⁷.

6.2) L'enjeu Humain :

Aux côtés de l'aspect économique très important c'est-à-dire l'investissement dans des moyens matériels pour atteindre la qualité, l'aspect humain joue également un rôle important dans l'obtention de la qualité.

Les membres de l'entreprise représentent une source importante de créativité et d'idées qui pourraient contribuer au développement de l'entreprise et atteindre la qualité en terme d'originalité

³⁵ Bencharif B KhamassI-EL Efrlt F « qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises agro-alimentaires DU Maghreb », *MEDIT* N° 2, 2000, p10, Disponible sur :

https://newmedit.iamb.it/share/img_new_medit_articoli/626_8-bencharif.pdf

³⁶ Ibid.

³⁷ DUCREAU F et BOUTRY M, « Le « coq » et les coûts résultant de la non-qualité », I.A.E. – Université NANCY 2, Disponible sur : <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/lecon1-17maj.pdf>

ou d'innovation, par conséquent il est nécessaire à l'entreprise de savoir comment acquérir et garder des employeurs de qualité.

6.3) L'enjeu Commercial :

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

7) Management de la qualité :

7.1) Définition :

La norme ISO 84/1994 définit le management de la qualité comme étant « l'ensemble des activités de la fonction générale du management, qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité »³⁸

Selon la norme ISO 9000 : « Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter un organisme et de les contrôler ».

7.2) Les éléments du management de la qualité :

Le management de la qualité veille au bon fonctionnement de tous les processus de l'entreprise et se compose des éléments suivants :

7.2.1) La planification de la qualité :

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité³⁹.

Il s'agit pour l'entreprise d'établir des plans qualité qui lui permettent de planifier en amont la réalisation de son produit ou de son service. Les plans qualité comportent les exigences relatives au produit et aux objectifs qualité de l'entreprise. Ils définissent les documents et les ressources qui seront utilisés pour la réalisation du produit, les types de surveillance et/ou de contrôle qui seront mis en œuvre⁴⁰.

³⁸ FROMAN, (Bernard) : « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P7

³⁹ NF EN ISO 9000 : 2000, *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*, AFNOR, France, (3.2.9), p.9.

⁴⁰ Frédéric Canard, op cité p158.

7.2.2) La maîtrise qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisée pour satisfaire aux exigences de la qualité, autrement dit maîtriser les activités qui concourent à la création du produit sur la maîtrise des cinq M à savoir⁴¹ :

- Moyens : ressources utilisés (financières ou matériels)
- Main d'œuvre : elle désigne l'ensemble des ouvriers et des travailleurs
- Matière : les différents consommables utilisés, matières premières, et....
- Milieu : poste de travail, les éléments environnants autour du poste (la température, les poussières), l'organisation physique.
- Méthodes : les procédures, les flux d'information, les organisations des informations, la mise à disposition des informations...

7.2.3) Assurance qualité :

Selon David Wood house, OCDE, 1999L'expression « assurance-qualité » vise les stratégies, les procédures, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité⁴².

C'est l'ensemble des activités préétablies et systématiques, mises en œuvre dans le cadre d'un système qualité, et démontrés en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences par la qualité.

C'est un document ou sont notés :

- Les objectifs en termes de qualité
- Les méthodes employées pour atteindre la qualité

8) Les Principes du management de la qualité :

Le management de la qualité comprend sept principes fondamentaux⁴³ :

⁴¹ Chapoutier « Système de Management de la Qualité », [en ligne], Denis Torralba Grenoble, Disponible sur : http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/IMG/pdf/3- Systeme_de_management_de_la_qualite-D_Torralba.pdf (consulté le 20/08/2020 à 20 :55).

⁴² Prof. Farès BOUBAKOUR « Assurance qualité interne et autoévaluation : des principes à la mise en œuvre », Frères Mentouri université de Constantine, Disponible sur : http://www.umc.edu.dz/images/III-A-Assurance-qualite-interne-et-autoevaluation_Boubakour_pdf.pdf

⁴³ Certification QSE « Définition : Leadership : Principe Management Qualité », [en ligne], (consulté le 28/06/2020 à 10 :20) Disponible sur : <https://www.certification-qse.com/leadership-principe-management-qualite/>

8.1) Orientation client :

En 2000, les réalisations de l'ISO ont été marquées par la détermination de mettre en pratique l'orientation client, un des principes sous-jacents aux normes révisées de la série 9000:2000 sur les systèmes de management de la qualité⁴⁴.

La norme ISO 9001 met l'orientation client parmi les huit principes qui fondent le management de la qualité, car le principal objectif du celui-ci est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

8.2) Leadership :

Au sein d'une organisation, c'est la direction qui est chargée de définir la stratégie à suivre, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir. En d'autres termes elle doit être le moteur de l'entreprise pour le management et le management de la qualité⁴⁵.

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Leur rôle est de créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme⁴⁶.

8.3) L'implication du personnel :

Les collaborateurs, à tous les niveaux, sont l'essence d'une organisation. Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte de l'objectif qualité de l'organisme⁴⁷.

Elle se manifeste par :

- Utiliser toutes les compétences internes au profit de l'entreprise ;
- Motiver ses collaborateurs ;
- Les engager, les rendre responsables et concernés par l'amélioration continue Ecoute et Qualité ;

⁴⁴ Principe de management de la qualité 1 « Orientation client », ISO 9000:2000 , (consulté le 28/06/2020 à 12 :30) disponible sur :

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/fr/annual_report_2000.pdf

⁴⁵ Certification QSE , op. cit, p. 20.

⁴⁶ Frederick Cannard, op cité p139.

⁴⁷ Kostango, Stéphane lenoir, « 8 principes clés | management de la qualité – ISO 9001 », 2017, [en ligne], Disponible sur : <https://kostango.com/principes-management-qualite-iso-9001/>

8.4) Approche Processus :

L'approche processus est une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions ainsi que l'identification, les interactions, le pilotage et le management de ces processus afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise.

Selon la norme ISO 9000-2000 le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie⁴⁸.

William Edwards Deming a constaté que les résultats escomptés sont atteints de manière plus efficace lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme des processus⁴⁹.

8.5) Amélioration continue :

C'est une partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences de la qualité. S'améliorer en continu passe par la logique du PDCA (définie par W.E. Deming).

Cycle PDCA : C'est une méthode qui permet d'apprendre, ainsi que de conduire l'amélioration d'un produit ou d'un processus. Le cycle PDCA se compose de quatre étapes dont⁵⁰ :

- Planifier : elle consiste à définir les objectifs et les processus ou bien préparer un changement ou une amélioration, et préparer les ressources nécessaires pour obtenir des résultats.
- Développer : il s'agit de mettre en œuvre et de réaliser les processus
- Vérifier : c'est le fait d'évaluer et de mesurer et surveiller les processus et les résultats réalisés par l'organisme par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées.
- Agir : il s'agit d'engager des actions d'amélioration continue.

8.6) Prise de décisions fondée sur des preuves :

Appelé anciennement approche factuelle, la prise de décision fondée sur des preuves est une approche qui permet de s'appuyer des données précises pour prendre une décision. Dans le cadre du PDCA, il s'agit du A : Agir / réagir⁵¹.

⁴⁸ Guide de Processus, « Partie I-Définition d'une approche processus », Disponible sur : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092120.pdf>

⁴⁹ Thor Jms « Initiation à la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 Version 2015 au sein de l'entreprise », [en ligne], Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME, Université Virtuelle de Tunis, 2017, p12.

⁵⁰ Frédéric Massot «La dynamique PDCA dans une entreprise », Association Française Edwards Deming, Conférence annuelle, Paris, 8 juin 1999, (consulté le 04/07/2020 à 14 :00), Disponible sur : <http://www.fr-deming.org/afed-F12.pdf>

⁵¹ Certification QSE « Prise de décision fondée sur des preuves : Principe de management de la qualité » Conseil, Formation et Audit , Disponible sur : <https://www.certification-qse.com/prise-de-decision-fondee-preuves->

Ce principe met en évidence que la qualité passe nécessairement sur le fait de s'appuyer sur des preuves pour prendre des décisions, en outre la notion de preuve, dans les normes de gestion documentaire, se définit comme la possibilité de démontrer qu'une opération a été réalisée dans le cadre d'un processus ou d'une activité⁵²

8.7) Management des relations avec les parties intéressées :

Il consiste à identifier les parties intéressées pertinentes et leurs attentes, et déterminer les modalités d'interaction en fonction des opportunités/risques pour l'organisme.

Par les parties intéressées on sous-entend toutes personnes ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité car c'est en communiquant avec les parties intéressées et en tenant compte de leurs exigences que l'organisme saura améliorer ses performances⁵³.

9) Les outils du management de la qualité :

9.1) Brainstorming : Le brainstorming fait partie des outils d'idéation. Le brainstorming est une technique d'animation permettant générer de nouvelles idées. Les idées générées permettront d'innover⁵⁴.

Il permet de :

- Générer un maximum d'idées sur un sujet donné en groupe pluridisciplinaire
- Elargir la perception d'un sujet au-delà des idées préconçues.
- Solliciter la pensée créative des participants
- Trouver la meilleure idée pour un sujet particulier.

C'est une réunion entre les personnes concernés par le sujet de la réunion, il doit y avoir un animateur qui annoncera le déroulement et les règles de la réunion, chacun donnera son idée sans que les autres juges l'idée en question, quand tout le monde aura exprimé son idée, ils procédant à la négociation des différentes idées.

[principe-de-management-de-qualite/#:~:text=Anciennement%20appel%C3%A9%20approche%20factuelle%2C%20la,%3A%20Agir%20%2F%20%C3%A9%2Dagir.](#)

⁵² Michel Cottin « Prendre des décisions fondées sur des preuves », [en ligne], 2016, vol 53, N 4, p41.

⁵³ TRINH C et El Hadji, « Management des relations avec les parties intéressées », QUARES Association pour la qualité en recherche et en enseignement supérieur, 3191 route de Mende - Montpellier , Disponible sur : https://ecolequalite.sciencesconf.org/data/pages/09_QuaRES_EQ2018_A_Trinh_Ndour.pdf

⁵⁴ COMMENTPROGRESSER « Le Brainstorming », [en ligne], Disponible sur : <https://commentprogresser.com/outil-brainstorming.html>, Consulté le (05/07/2020 à 16 :50)

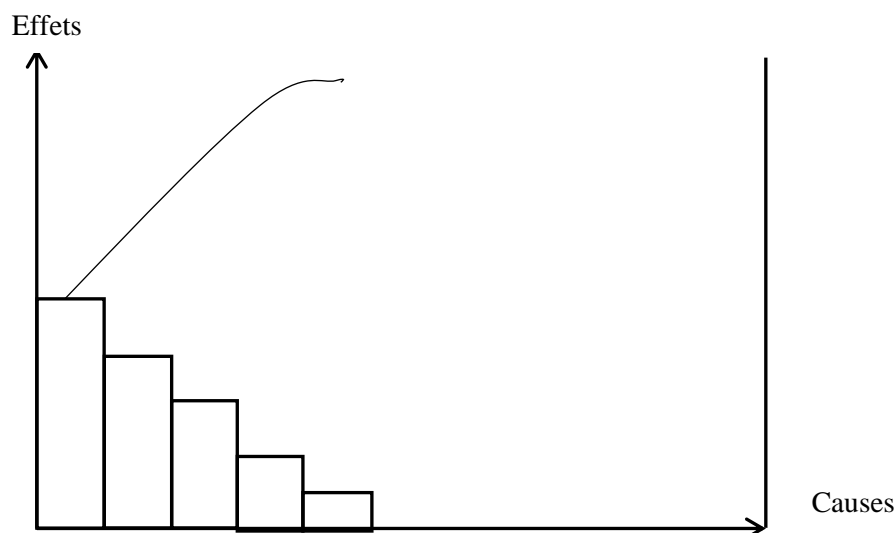
9.2) Diagramme de Pareto :

Le diagramme de PARETO permet de visualiser l'importance relative des différentes parties ou catégories d'un ensemble précédemment analysé et chiffré sous la forme d'un classement et d'une hiérarchisation.

Un diagramme de Pareto est mis en évidence lorsque 20 % des catégories produisent 80 % du nombre total d'effets. Cette méthode permet donc de déterminer rapidement quelles sont les priorités d'actions. Si on considère que 20 % des causes représentent 80% des problèmes, agir sur ces 20 % aide à solutionner un problème avec un maximum d'efficacité.

Un diagramme de Pareto est généralement présenté sous forme d'histogramme en colonne. Les catégories sont affichées en abscisses, par ordre décroissant de fréquence. Le nombre d'apparition est indiqué sur l'axe des ordonnées. Une courbe en ligne contenant les valeurs cumulées complète le diagramme⁵⁵

Figure 2 : Le Diagramme de Pareto



Source : Source: SHIBA, (Shoji) et autres : « évolution du management par la qualité totale », édition DUNOD, Paris, 1997, p.108.

⁵⁵ SilkyRoad « Créer un diagramme de Pareto dans l'Excel », 8 novembre 2008, Disponible sur : <https://silkyroad.developpez.com/excel/pareto/#LVI> (consulté le 05/07/2020 à 00 :30)

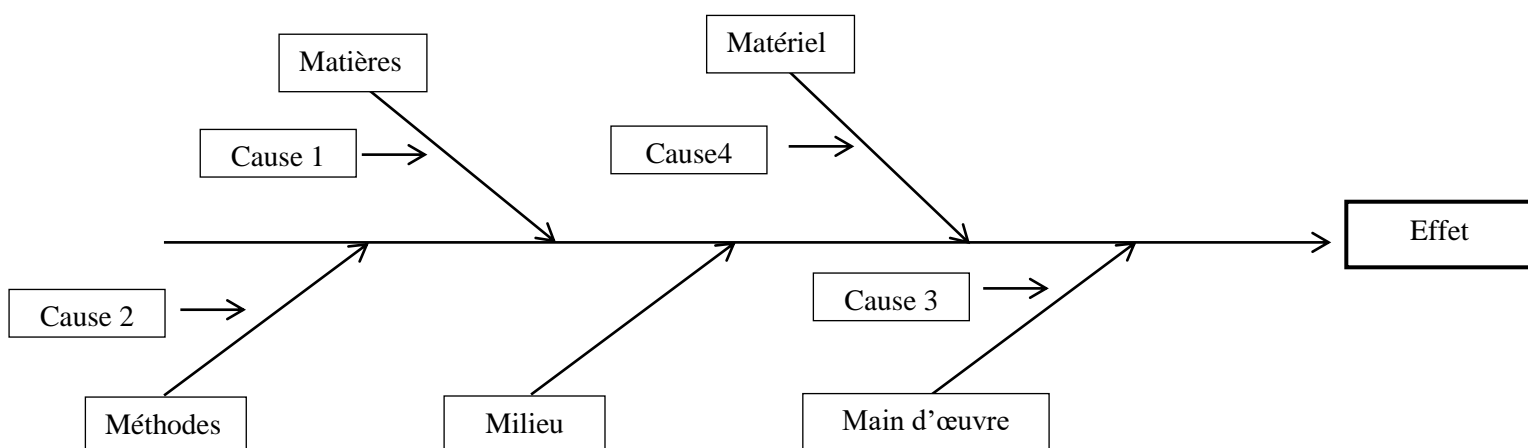
9.3) Diagramme d'Ichikawa :

Le Diagramme d'Ichikawa permet d'identifier et de classer les causes d'un problème de façon visuelle et structurée.

Il donne une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines des causes d'un problème.

Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause-effet ou 5M) permet de limiter l'oubli des causes et de fournir des éléments pour l'étude des solutions. Cette méthode permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et donner des solutions en employant des actions correctives⁵⁶.

Figure 3 : Diagramme d'Ishikawa



Source : <https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm> consulté le 09/09/2020 à 23:00

⁵⁶ LUXINNOVATION « DIAGRAMME D'ISHIKAWA = DIAGRAMME CAUSE-EFFET », L-16-15 Luxembourg, (consulté le 05/07/2020 à 13 :00), Disponible : <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/resolution-probleme/diagrammeishikawa-fr.pdf>

Section 2 : Le système de management de la qualité

1) Définition du SMQ :

Le système de management de la qualité est «un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»⁵⁷

«Le système de management de la qualité est l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire les besoins, les attentes ou exigences des parties intéressées»⁵⁸.

Le système de management de la qualité permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs tracés en matière de qualité.

2) Les objectifs du SMQ :

Les principaux objectifs d'un système de management de la qualité selon les normes ISO 9000 peuvent être résumés dans les principaux points suivants⁵⁹ :

- Favoriser l'entreprise dans ses rapports clients-fournisseurs ;
- Assurer le respect des attentes clients : délais, conformité, ;
- Préserver le savoir faire parfois détenu de manière informelle par certaines personnes au sein de l'entreprise ;
- Définir les responsabilités de chacun ;
- Motiver l'ensemble du personnel et améliorer la culture d'entreprise ;
- Améliorer la communication ;
- Simplifier le fonctionnement de l'entreprise ;
- Obtenir une meilleure rentabilité ;
- Réduire les coûts ;
- Avoir un label connu à l'échelle internationale et développer l'image de marque ;
- Avoir un outil d'organisation tourné vers le progrès ;
- Permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel et d'envisager la pénétration de nouveaux marchés.

⁵⁷ Ph DETRIE, « conduire une démarche qualité », Edition d'organisation, Paris, 2003, p. 22.

⁵⁸ Norme internationale, ISO 9000, 2005 SMQ, AFNOR, France, 2005, p. 09.

⁵⁹ Ikedji Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de fin de cycle master, encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2015/2016, P. 16.

La mise en place d'un système de management de la qualité vise avant tout à donner un outil de pilotage au dirigeant principale, aussi à donner confiance au client et aux parties prenantes de l'entreprise.

3) Les domaines d'application du système de management de la qualité :

Les principes du SMQ sont décrits par la norme ISO 9000. Alors la norme ISO est applicable ⁶⁰ :

- Au sein de toute entreprise qui cherche à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux entreprises cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs besoins relatives aux produits ;
- Aux personnes internes ou externes à l'entreprise qui donnent des conseils ;
- Aux consommateurs du produit ;
- A personnes qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité ;
- A ceux qui évaluent le SMQ en termes de conformité aux exigences des normes ISO.

4) Les principes essentiels liés au système de management de la qualité :

Les principes essentiels du SMQ contenus dans la norme ISO 9000 v 2000 sont⁶¹ :

4.1) Les fondements des systèmes de management de la qualité :

Le SMQ permet aux entreprises d'analyser et de connaître les besoins et les exigences des clients afin de produire le produit ou d'offrir le service acceptable et qui répond à ces besoins et exigences, parce que le client est priorité et à la fin c'est lui qui détermine l'acceptabilité du produit.

L'environnement concurrentiel impose sur les entreprises de favoriser l'écoute de client d'une manière continue pour être toujours au courant des besoins de client parce que les besoins et les attentes de la clientèle changent constamment

⁶⁰ <https://www.iso.org/fr/standard/42180.html>, consulté le 03/05/2020 à 23 :10

⁶¹ NF EN 9000 : 2005, op. Cit, PP. 3- 7.

4.2) Exigences pour les systèmes de management de la qualité et exigences pour les produits :

La série des normes ISO 9000 nous permet de faire *la distinction entre les exigences relatives au système de management de la qualité et les exigences relatives aux produits.*

Les exigences relatives au système de management de la qualité sont définies dans la norme ISO 9001. Cette norme et ses exigences sont applicable sur toute entreprise quelle que soit sa taille, son activité, son produit. Cette norme ne présente pas des exigences liées aux produits.

Les exigences des produits sont soit spécifiées par le client, ou déterminées par l'entreprise grâce à l'anticipation des attentes et des exigences des clients ou grâce à la réglementation. *Dans certains cas, ces exigences peuvent être mentionnées dans des «spécifications techniques», «des normes de produits», «des normes de processus», «des accords contractuels»* et la réglementation.

4.3) Démarche système management de la qualité :

Selon le référentiel ISO 9000 :2000, la démarche qui permet de mettre en œuvre et de développer et d'améliorer un SMQ comporte les étapes suivantes⁶² :

- a) Détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées ;
- b) Etablissement de la politique qualité et de l'objectif qualité de l'organisme ;
- c) Détermination des processus et des responsabilités nécessaires pour atteindre les objectives qualités ;
- d) Détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectives qualités ;
- e) Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- f) Mise en œuvre de ses méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- g) Détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ;
- h) Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

⁶² Ibid.

Cette démarche est également applicable dans les entreprises qui visent à améliorer et entretenir un SMQ déjà existé.

4.4) L'approche processus :

Un processus est : « un ensemble des activités qui utilise des ressources pour convertir les éléments d'entrées en éléments de sorties »⁶³. Souvent, l'élément de sortie du processus précédent forme directement l'élément d'entrée du prochain processus.

Pour qu'un organisme fonctionne efficacement, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs.

Les normes internationales incitent et encouragent les organismes à l'adoption de l'approche processus pour une bonne gestion de l'organisme.

4.5) La politique qualité et objectifs qualité :

La politique qualité est : « un ensemble d'orientations et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction »⁶⁴.

Les objectifs qualité sont définies comme étant : le but ou l'objectif qui est visé en matière de qualité.

«La politique qualité est définie par la direction générale, et contient les objectifs qualité visées par l'organisme et l'allocation des ressources nécessaires à les réaliser»⁶⁵.

L'entreprise fait tout son possible pour atteindre les objectifs qu'elle a définie dans sa politique qualité, pour qu'elle améliore, son efficacité opérationnelle, et sa performance financière et aussi la satisfaction et la fidélisation de ses clients.

4.6) Le rôle de la direction au sein du système de management de la qualité :

La direction avec son leadership doit créer un contexte dans lequel le personnel est totalement impliqué afin de garantir le bon fonctionnement du système de management de la qualité. La direction générale désigne la politique qualité et les objectifs qualité qui permettent d'améliorer les produits et les généralise sur tous les niveaux de l'entreprise, elle donne la priorité à l'écoute client et met en œuvre les processus nécessaires afin de répondre aux exigences clients et qui permettent de réaliser les objectifs qualité et aussi garantir que le

⁶³ NF EN ISO 9000 : 2000, «SMQ principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, p. 3.

⁶⁴ LOGIN Pierre, DENET Henry, «construisez votre qualité : tout les clés pour une démarche qualité gagnante », deuxième Edition Dunod, Paris, 2008, p.35.

⁶⁵ <http://www.definition-qualite.com/politique-qualite--pg-.htm>, consulté le 27/08/2020 à 22 :45

système de management de la qualité établi est efficace et efficient et la disponibilité des ressources qui permettent à son bon fonctionnement. Enfin, elle désigne les actions nécessaires pour l'amélioration continue du SMQ.

4.7) La documentation :

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

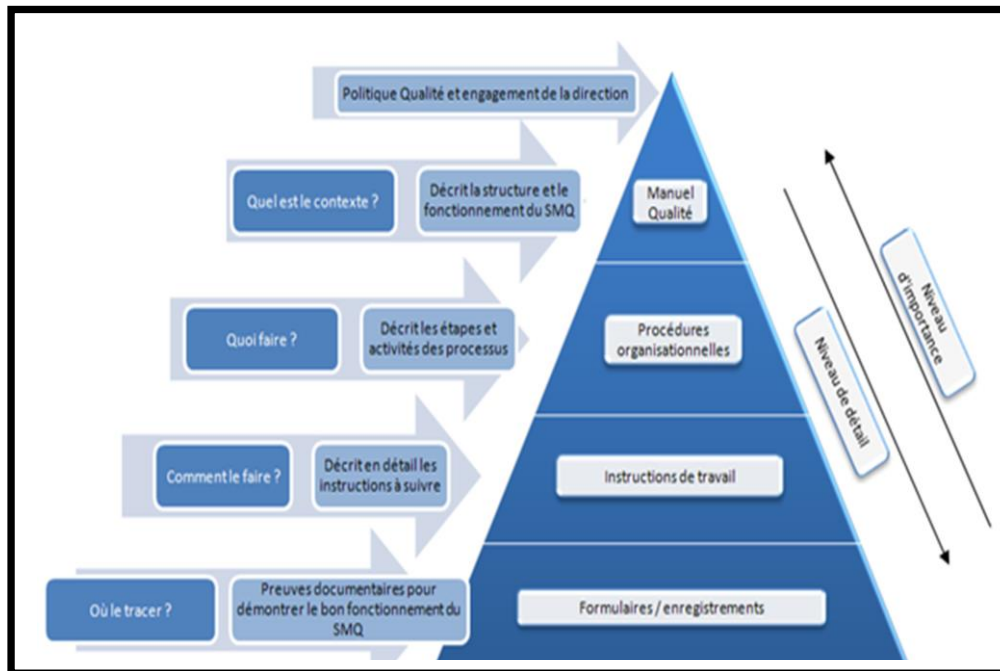
Les différents types de documents qu'on utilise dans le système de management de la qualité ⁶⁶ :

- **Le manuel qualité** : un document qui fournit des informations cohérentes, en interne et à l'extérieur, liées au SMQ ;
- **Le plan qualité** : c'est un document définissant de quelle manière le SMQ s'appuie à un produit, un projet ou un contrat spécifique ;
- **Les spécifications** : un document formulant des exigences;
- **Les lignes directrices** : ce sont des documents formulant des recommandations ou des propositions ;
- **Les procédures** : ce sont des documents fournissant des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus d'une manière cohérente ; une procédure est définie comme étant « une manière spécifiée d'effectuer une tâche »⁶⁷ ;
- **Les enregistrements** : ce sont des documents qui représentant des affirmations assurées de la réalisation d'une activité ou des résultats obtenus.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ https://fr.m.wikipedia.org/wiki/proc%C3%A9dure_d%27entreprise, consulté le 23/08/2020 à 23 :50

Figure 4 : La structure documentaire d'un SMQ.



Source : <https://managementqseentreprise.blogspot.com/2013/02/système-documentaire-dun-smq-iso90012008.html?m=1> consulté le 25/08/2020 à 10 :30

4.8) Evaluation des SMQ

L'évaluation des SMQ se fait par ⁶⁸ :

a) Evaluation des processus au sein du SMQ :

Pour évaluer la performance d'un processus mis en place, on commence par manière dans la quelle ce processus est identifié et si elle est convenable, après on voit si les responsabilités sont distingués et distribuées, si les responsabilités sont distingués et distribuées, et si les procédures sont bien mis en œuvre et suivies d'une manière continue, enfin on analyse pour savoir si se processus est apte à obtenir les résultats désirées. Après avoir analysé tout se on aura le résultat de l'évaluation.

⁶⁸ Meziani Mustapha, « polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000 V 2000 et 2008 », 2015, pp. 29-30.

b) Les audits du SMQ :

Nous faisons les audits sur le système de management de la qualité pour constater la conformité de ce dernier aux exigences. Les résultats obtenus par les audits sont utilisés dans l'évaluation de la performance du SMQ.

On a trois types d'audits : les audits de la première partie ou les audits internes qui sont des audits effectués par l'organisme lui-même pour garantir la gestion efficace et rigoureuse des processus. Deuxièmement les audits seconde l'organisme fait appel aux clients pour auditer son système. Les audits tiers qui sont réalisés par des organismes certificateurs.

c) Les revues du SMQ :

La direction doit réaliser des évaluations d'une façon méthodique et régulière sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du SMQ par rapport à l'application de la politique qualité et la réalisation de l'objective qualité. Cette revue est obligatoire pour que la direction puisse adapter la politique et les objectives qualités aux variations des attentes des parties intéressées.

d) L'autoévaluation :

«L'autoévaluation est une démarche qui vise à une évaluation de ses capacités par soi-même»⁶⁹

L'entreprise examine par soi-même ses activités et ses résultats obtenus et de se comparer par rapport à un model d'excellence qui est le model de management de la qualité le plus performant pour connaitre le niveau de performance de l'entreprise.

4.9) L'amélioration continue :

« L'objectif de l'amélioration continue est d'améliorer en permanence le fonctionnement et l'efficacité d'un système de management de la qualité, ainsi d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées ».⁷⁰

Les actions d'améliorations conseillées par ISO 9000 comprennent les éléments suivants :⁷¹

- Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration ;
- Etablissement des objectifs d'amélioration ;

⁶⁹ <https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/auto-%A9valuation.php>, consulté le 03/09/2020 à 22 :30.

⁷⁰ VILLALONGA. Christophe, « Un nouveau souffle pour la qualité : optimiser votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010, P.31.

⁷¹ Meziani Mustapha, op. cit, p. 30.

- Recherche de solutions possibles pour atteindre les objectifs d'amélioration ;
- Evaluation des solutions possibles et sélection d'une solution convenable ;
- Mise en œuvre de la situation choisie ;
- Mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints ;
- Formaliser des changements.

4.10) Le rôle des techniques statistiques:

Les techniques statistiques sont très importantes et de grande utilité surtout pour les décideurs dans la prise de décision car elles permettent⁷² : d'analyser, de mesurer, et d'interpréter les données d'une manière très facile, et comme ça on garanti que la bonne décision qui permet de résoudre le problème va être prise, les données statistiques aident aussi à comprendre la nature, l'étendue et la cause de la variance et encourager l'amélioration continue.

4.11) Les systèmes de management de la qualité et autres objets d'un système de management:

Le système de management de la qualité est une composante du système de management de l'organisme qui oriente l'organisme à atteindre les objectifs en matière de qualité pour satisfaire les attentes des parties prenantes. Le système de management de la qualité a des éléments communs avec les autres composantes du système de management de l'organisme, ce qui permet de *faciliter la planification, l'affectation des ressources, la définition d'objectifs complémentaires comme les objectifs liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'hygiène, à la sécurité au travail... etc., et l'évaluation de l'efficacité globale de l'organisme*⁷³.

4.12) La relation entre système de management de la qualité et les modèles d'excellence :

Selon la famille de normes ISO 9000, les principes qui sont à la base des systèmes de management de la qualité sont⁷⁴ :

- Permettre à un organisme d'identifier ses forces et faiblesses ;
- Prévoir des dispositions pour l'évaluation par rapport à des modèles génériques ;

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Meziani Mustapha, op. Cit, p. 31.

- Fournir une base pour l'amélioration continue ;
- Prévoir des dispositions pour la reconnaissance externe.

Les systèmes de management de la qualité contiennent des conseils et des exigences aux quels l'organisme doit se conformer et des conseils pour l'amélioration des performances. Quant aux modèles d'excellence, ils fournissent des principes pour allés au-delà de la conformité aux exigences et des critères des organismes performant aux quels l'organisme va se comparer.

5) Les exigences du système de management de la qualité :

Exigences générales:

L'entreprise doit identifier et maitriser les processus du bon fonctionnement pour qu'elle puisse effectuer la meilleure façon de faire pour satisfaire en permanence ses parties intéressées, l'entreprise doit inciter son orientation client sur tous ses niveau car le client est la priorité et sans le client l'entreprise ne peut exister, et elle doit mettre en œuvre un plan de sensibilisation du personnel sur cette orientation pour une meilleure implication. Enfin, l'entreprise doit vérifier la conformité du système mis en place aux exigences de la norme comme une dernière pace de construction du SMQ⁷⁵.

Dans les exigences du système de management de la qualité, il y a des exigences relatives à la documentation : le manuel qualité, la maitrise des documents et enfin à la maitrise des enregistrements. « L'entreprise doit définir la documentation nécessaire, y compris les enregistrements démontrant la satisfaction aux exigences relatives au SMQ »⁷⁶.

«Il faut faire attention à l'inflation documentaire, souvent source de lourdeur et de complexité du système. Un document sans valeur ajoutée est tout simplement inutile voir encombrant»⁷⁷.

- **Le manuel qualité:**

C'est un document essentiel qui contient tous les données sur l'entreprise tels que ses références, sa politique, ses axes d'amélioration, etc. Pour faire promouvoir l'entreprise

⁷⁵ Abdelhamid, Ouaret, «Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : Rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Edition Alger-Livres, 2009, pp.81- 82.

⁷⁶ Ibid., p. 54.

⁷⁷ Ibid, p. 83.

auprès de sa clientèle. Chaque entreprise doit faire son propre manuel qualité parce que il n y a pas de manuel type généralisé⁷⁸.

- **Maitrise des documents :**

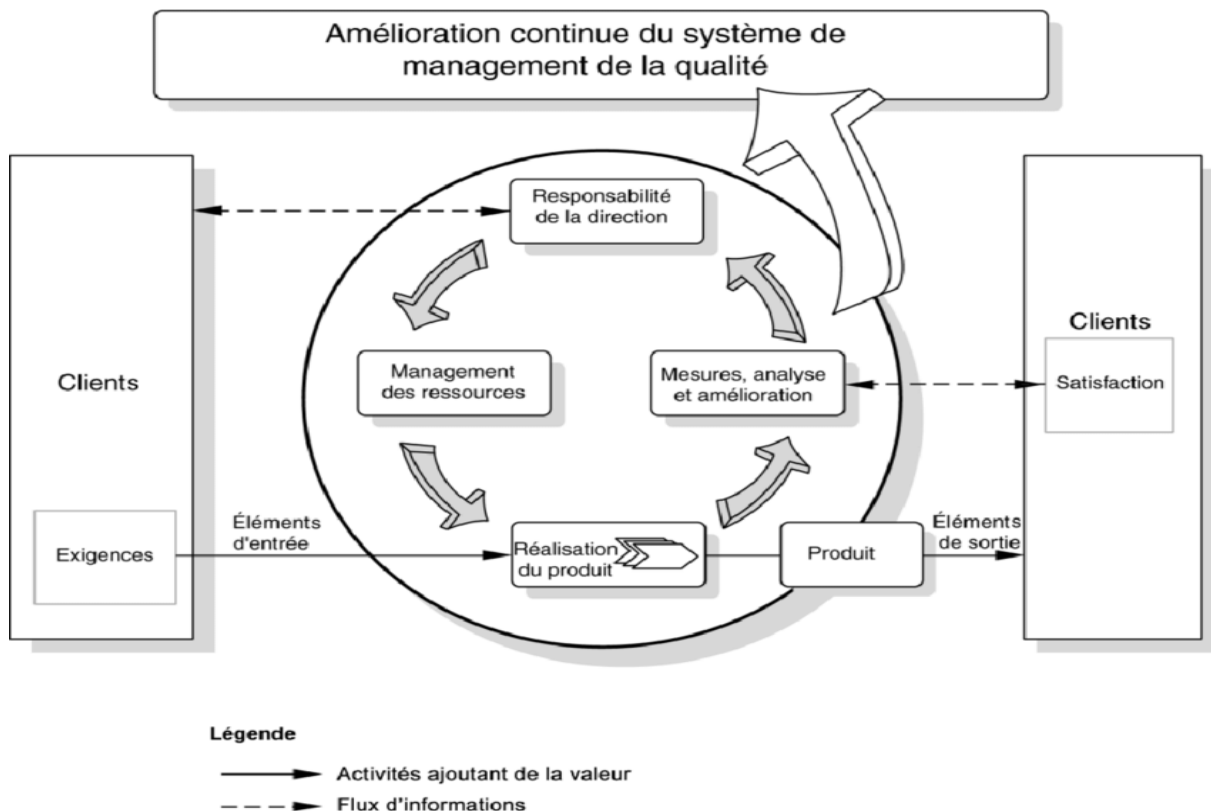
« Le bon document au bon endroit, au bon moment et chez la bonne personne »⁷⁹.

Il s'agit d'élaborer une procédure qui garantit d'avoir bien rédigé les documents nécessaires aux utilisateurs qui sont besoins d'eux.

- **Maitrise des enregistrements :**

L'entreprise fait noter ses actions et ses faits dans des documents qu'on peut appelés les enregistrements ils sont considérés comme l'historique de l'entreprise, tous sa pour justifier la conformité du système de management de la qualité aux exigences de la norme⁸⁰.

Figure 5 : Le modèle de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001.



Source : La norme ISO 9000 Version 2000.

⁷⁸ Ibid, p. 84.

⁷⁹ Ibid, p. 56.

⁸⁰ Ibid, p. 85.

A) La responsabilité de la direction :

« Elle doit démontrer son engagement à mettre en place un SMQ efficace et à assurer son amélioration continue »⁸¹.

La responsabilité de la direction porte sur une obligation d'engagement à une implication forte et concrète, à l'écoute client, à la politique qualité, à la planification et l'anticipation, à mettre en place des actions d'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise

B) Management des ressources :

Le management des ressources englobe les exigences suivantes :⁸²

- La direction doit démontrer qu'elle a mis en place les ressources qui suffisent à la mise en œuvre du smq, et qu'elle favorise l'amélioration continue de la satisfaction du client ;
- La direction doit faire preuve des compétences de son personnel et de sa motivation ;
- Les équipements : l'organisme doit définir, mettre en place et entretenir des équipements nécessaires à l'approvisionnement, la production, etc. ;
- La direction doit garantir le meilleur environnement et climat de travail.

C) Réalisation du produit :

La réalisation du produit se commence du fait de l'écoute client afin d'identifier ses besoins jusqu'à la satisfaction complète de ses besoins.

La réalisation du produit englobe les exigences suivantes⁸³ :

C-1) Planification de la réalisation du produit :

L'entreprise doit planifier et améliorer les processus clés à la réalisation du produit, tracer ses objectifs, et mettre en œuvre les moyens et les compétences.

C-2) Processus relatifs au client :

Garantir la définition, la prise en compte et la revue des exigences relatifs aux clients et à l'entreprise avant l'acceptation et que l'entreprise aura la capacité de les satisfaire.

C-3) Conception et développement :

Ce processus est considéré comme un ensemble d'activités qui permet de créer le produit qui satisfait les besoins exprimés et qui sera industriellement réalisable, tous ça est d'après avoir définis les besoins et les propres connaissances. Les phases de ce processus sont

⁸¹ Ibid, p. 57.

⁸² Ibid, pp.58-59.

⁸³ Ibid, p. 66.

comme suit la planification de la conception, les éléments d'entrées de la conception, les éléments de sortie de la conception, revue de la direction, validation de la conception, la maîtrise des modifications⁸⁴.

« Veiller au respect de la chronologie des phases de la conception. »⁸⁵

C-4) L'exigence Achats :

La nécessité de choisir les bons fournisseurs selon les critères définis, et la liste de fournisseurs choisis est mise à jour. Dans ce qui concerne les informations sur les achats elles doivent être très détaillées, enfin les achats sont mis à la vérification avant de les faire transformer.

C-5) Production et préparation du service :

Elaborer le processus de production en précisant⁸⁶ :

- La planification du processus de production et du début à la fin et la fourniture des ressources et des moyens nécessaires à sa réalisation ;
- L'exigence que l'entreprise doit vérifier la validation de ses ;
- La spécification des produits qu'il faut produire et les distribuer. La traçabilité est garantie s'il y a des exigences spécifiques ou lorsque cela est nécessaire ;
- L'entreprise peut utiliser les ingrédients fournis par le client pour un usage exclusif ou les intégrer dans ses propres produits. Mais à condition que les conditions de conservation et de stockage doivent être décrits et contrôlés ;
- L'entreprise doit préserver les produits dans les meilleures conditions.

C-6) Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure (DSM):

L'entreprise doit apprécier les mesures nécessaires, les équipements de surveillance et de mesures utilisées, les modalités de leurs maintenances, les processus employés et les personnes aptes à les mettre en œuvre. Tout ça pour prouver la conformité des produits réalisés aux exigences déterminées⁸⁷.

D) Mesure, analyse et amélioration :

L'entreprise doit mettre en place une démarche d'amélioration continue qui constitue une activité essentielle et permanent à part entière dans l'entreprise et qu'elle soit quotidienne

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Meziani Mustapha, op. Cit, p. 40.

⁸⁷ <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/realprod7/disposurv76/mds.html>, consulté le 27/08/2020 à 20 :20

afin que l'entreprise maîtrise ses non-conformités et qu'elle accroît la satisfaction de ses clients. Les objectifs d'amélioration continue constituent un défi majeur pour l'entreprise. Les informations générées par le processus de mesure analysent et surveillent, les résultats d'audits effectués, les réclamations clients, l'état des non conformités et veille réglementaire et normative alimentent en permanence le processus d'amélioration continue.

D-1) Processus analyse :

Le processus de mesure concerne ⁸⁸ :

- **La satisfaction du client :**

Les moyens qu'on utilise en interne et externe de l'entreprise pour se renseigner sur le niveau de satisfaction des exigences des clients⁸⁹ :

- En interne : analyse des données, évolution du chiffre d'affaires, évolution du nombre de clients (fidélité), nombre de nouveaux clients, nombre de réclamations, nombre d'avis, nombre de retours des produits, etc...
- En externe : enquête satisfaction client, questionnaire, réunion, visite client, informations par téléphone, etc...

- **Audit interne comme outil d'amélioration continue :**

Les audits internes sont mis en place pour examiner ou vérifier l'efficacité du SMQ mis en place et l'auditeur ne doit pas auditer son propre travail, ces audits doivent être objectifs et complets.

- **La surveillance et mesure des processus :**

L'entreprise doit montrer l'efficacité et la capacité de ses processus qu'elle a mis en place à obtenir les résultats planifiés.

- **La surveillance et la mesure du produit :**

Il faut apporter la preuve sur la conformité du produit aux exigences par des affirmations comme : *certificat de conformité, état spécification produit, méthode de contrôle et fiche de contrôle, contrôle statistique, ...*

D-2) Le processus analyse :

L'entreprise mis en place un processus d'analyse a fin de servir comme base pour prendre des décisions efficaces, la maîtrise des non-conformités pour l'appréciation de l'efficacité du SMQ et l'amélioration continue. Ce processus d'analyse utilise : *les techniques*

⁸⁸ Abdelhamid Ouaret, op. Cit, PP. 73-74.

⁸⁹ Ibid.

statistiques, les résultats mesure satisfaction client, tableau de bord, représentation graphiques et toutes autres représentations schématiques des données et de leur type de répartition, etc., afin qu'il soit apte à accomplir son rôle.

D-3) Le processus d'amélioration :

«L'amélioration continue, encore une fois, doit aller au de la maîtrise de la non qualité. Elle doit être perçue comme une activité naturelle et quotidienne de l'entreprise»⁹⁰.

L'entreprise est dans l'obligation d'améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ par l'analyse des données nécessaires et faire des mesures pour diminuer la quantité des dysfonctionnement et les raisons qui les provoquent, pour cela il est important de désigner les sources d'amélioration et les analyser.

L'attention à l'amélioration continue consiste à mettre en place toutes les mesures correctives et préventives nécessaires, et cela permet de préserver les opportunités d'amélioration afin que les progrès s'accumulent à travers la séquence d'actions. La norme fait référence des données qui doivent être examinées pour contribuer à l'amélioration continue.

6) Démarche de mise en place et de développement d'un SMQ :

Selon Mr Meziani dans son polycopiée, la réussite de la mise en place et le développement d'un SMQ doit respecter en résumé les étapes suivantes ⁹¹ :

- Ecrire la façon de faire : c'est le passage de la connaissance tacite (non exprimée) à la connaissance explicite (exprimée et formulée), l'entreprise prend et annonce la décision de se commencer dans la démarche de mise en place du SMQ. Avant tout, il s'agit de rédiger les documents de bases exigés par la norme ISO 9001 :2008 : le manuel qualité, les procédures, les instructions et l'enregistrement. A travers l'écoute client, l'entreprise doit définir une politique qualité et sa bonne façon de faire pour répondre aux attentes des clients ;
- Faire suivant l'écriture : c'est le passage de la connaissance explicite à la compétence c'est-à-dire l'application du formalisme documentaire. Mais l'entreprise ne peut pas atteindre la qualité sans avoir le personnel compétent capable de comprendre les exigences de la norme et se conformer à eux.
- Améliorer à la fois l'écriture et la façon de faire : c'est le retour d'expérience et l'enrichissement des connaissances du personnel qui permet de moderniser les

⁹⁰ Ibid, p.57.

⁹¹ Meziani Mustapha, op. cit, pp. 44- 45.

connaissances techniques de l'entreprise pour mieux répondre aux besoins des clients. Les documents qualité ne doivent pas être gelés mais ils doivent suivre le rythme de l'évolution des exigences des clients.

7) Les apports des SMQ :

«Les organismes et les entreprises ayant déployés un système de management de qualité, estiment des avantages supérieurs aux contraintes d'une telle organisation. Bien que contraignante et nécessitant des ressources, le système de management s'impose rapidement au sein de l'entreprise. Chaque niveau hiérarchique trouve un intérêt à ce SMQ et à son application»⁹².

Parmi les avantages de la mise en place d'un SMQ, il y a⁹³:

- L'amélioration des performances globales de l'organisme avec notamment le renforcement du positionnement du secteur ;
- La réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international ;
- L'amélioration des pratiques ;
- L'implication du personnel au travers de nouvelles responsabilités et un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre ;
- La compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus, la définition d'objectifs partagés.
- Faire évoluer les méthodes de travail tout en ayant une méthode d'évolution en douceur et participative ;
- Harmoniser les méthodes de travail ;
- Améliorer leurs méthodes de travail ;
- Réaliser un état des lieux des dysfonctionnements, redondances, pertes d'efficacités, ... au lancement de la démarche ;
- Identifier au plus tôt les dysfonctionnements et problématiques lorsque la démarche est installée ;
- Définir et partager les rôles, les responsabilités, les délégations de chaque acteur ;
- Améliorer la qualité des produits ou des services ;

⁹² <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-d-un-systeme-de-management-qualite/>

Consulté le 29/03/2020 à 22h20.

⁹³ Ibid.

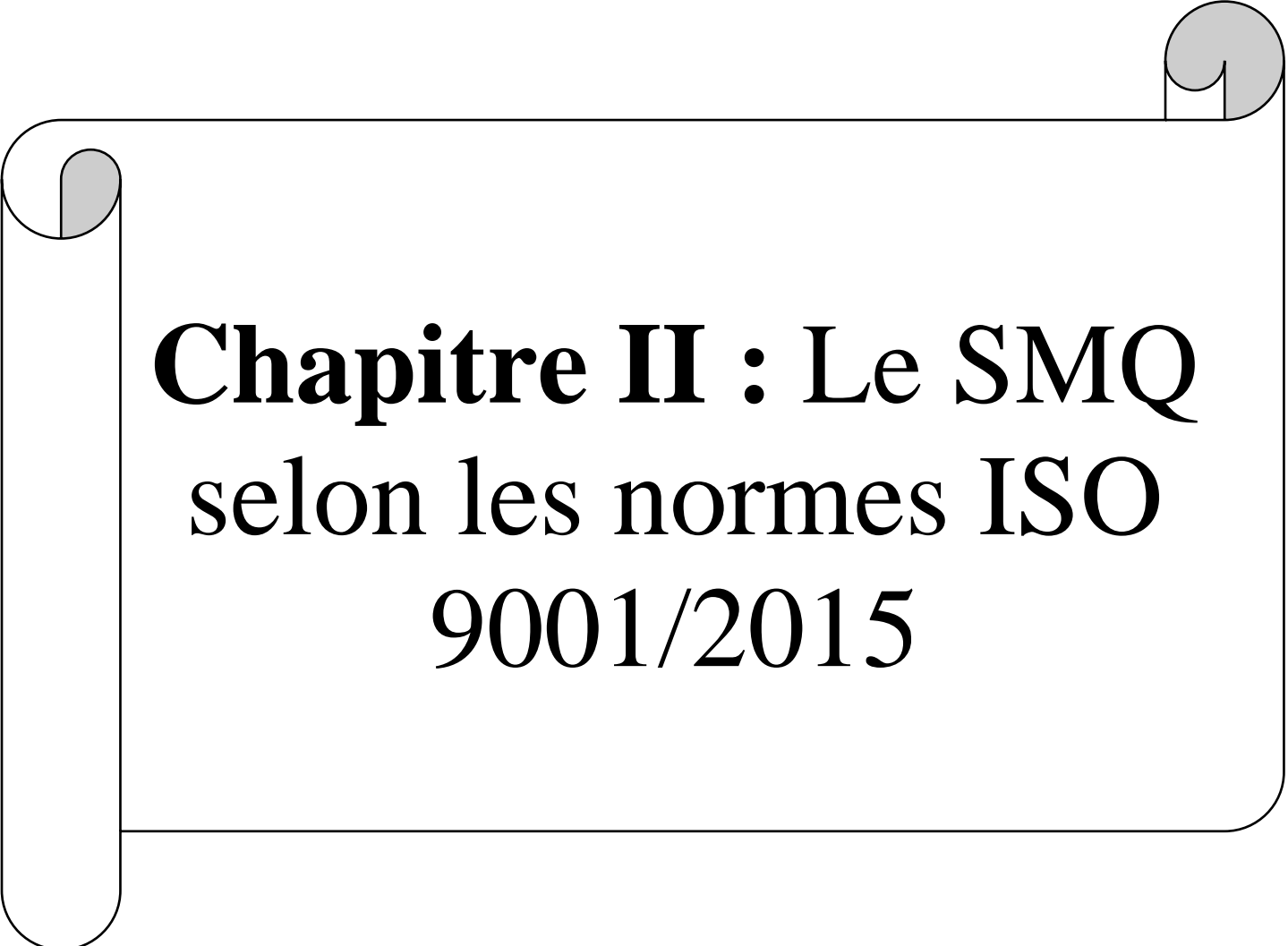
- Réduire les couts de la non-qualité (réclamations, pénalités, retours, garantie, insatisfactions, ...);
- Améliorer la satisfaction de ses clients, développer la relation client et l'écoute ;
- Développer une culture d'entreprise avec les personnels ;
- Maitriser les risques et réduire leurs effets ;
- Prendre en compte les opportunités de l'entreprise.

Conclusion

A travers ce premier chapitre nous avons définis dans un premier temps dans la première section tous les concepts liés à la qualité et ses composantes, ainsi la qualité est un instrument de gestion qui doit être utilisé pour mettre en œuvre les choix stratégiques des entreprises et permettre tant une différenciation de l'offre qu'une maîtrise des coûts

Nous avons également abordé la discipline du management de la qualité, qui permet aux entreprises de gérer les enjeux de la qualité et ainsi que ces principes, et pour finir les différents outils du management de la qualité.

Dans la deuxième section nous avons abordé, le système de management de la qualité comme étant le moteur qui donne ambition aux entreprises, et qui constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne. Nous avons présenté ses objectifs, ses composantes, ainsi que ses exigences, qui permettent aux organisations d'atteindre leurs objectifs en termes de qualité et arriver à satisfaire leurs clientèles.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends, framing the text.

Chapitre II : Le SMQ selon les normes ISO 9001/2015

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis-tels que la concurrence, la mondialisation des marchés, marqué aussi par de nouvelles mutations de l'environnement économique. C'est pour cela que la performance a toujours été la préoccupation des dirigeants, des actionnaires et des chercheurs dans le domaine.

Il y a plusieurs approches de la performance ce qui la rend difficile à définir. Elle a été largement classée durant ces dernières décennies comme une nécessité catégorique. En fait, la performance occupe une place fondamentale dans la littérature des sciences de gestion. Et c'est pour cela qu'il y a de nombreux chercheurs qui s'intéressent à étudier et à définir les paramètres qui sont capables de l'influencer.

Dans ce chapitre nous allons essayer de décrire les nouveautés de la norme ISO 9001:2015, normalisation, certification, exigences et utilités, aussi le concept de la performance avec la distinction entre ce concept et les concepts voisins.

Section 1 : le SMQ Selon ISO 9001/2015

1) Notions Générales :

1.1) Définition de l'ISO :

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 165 membres sont les [organismes nationaux](#) de normalisation⁹⁴.

1.2) Définition de l'ISO 9000/2015 :

L'ISO 9000:2015 spécifie les termes et définitions s'appliquant à toutes les normes relatives au management de la qualité et aux systèmes de management de la qualité élaborés par l'ISO/TC 176⁹⁵.

1.3) La normalisation :

Le terme de « normalisation » désigne le processus, c'est-à-dire la méthode permettant d'élaborer une règle à partir des bons usages et des meilleurs pratiques⁹⁶.

La norme est un référentiel reconnu, qui définit les caractéristiques et les règles volontaires applicables aux activités. Elle est un consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché, d'un contrat ou d'un secteur d'activités⁹⁷.

Dans le domaine de la qualité la norme est une spécification technique, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus, elle est accessible au public et fait l'objet de publications officielles, elle résulte d'un choix collectif : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création⁹⁸.

⁹⁴ ISO, à propos de l'ISO [en ligne], Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

⁹⁵ ISO, ISO 9000:2015 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, [en ligne], Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/standard/45481.html#:~:text=L'ISO%209000%3A2015%20d%C3%A9crit,%C3%A0%20to%20les%20entit%C3%A9s%20suivantes%3A&text=prestataires%20assurant%20une%20formation%2C%20une%20personnes%20%C3%A9laborant%20des%20normes%20apparent%C3%A9es.> (Consulté le 25/08/2020 à 10 :00)

⁹⁶ Anne-Marie Bailloux, « Une approche de la normalisation par la définition des processus d'archivage dans le domaine hospitalier », Gazettes des archives, 2016, n°2, p140 [en ligne], disponible sur : https://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2016_num_242_2_5365 (consulté le 26/08/2020 à 12 :15)

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Agnès Grenard « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », Revue d'économie industrielle, 1996, vol 1, n°75, p46, [en ligne], Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1604

Les normes ISO 9000 visent l'idéal d'une entreprise dans laquelle les acteurs régleraient leur comportement sur des codes de conduite adéquats sinon à la performance globale de l'entreprise⁹⁹.

2) La certification :

2.1) Définition :

Selon le guide ISO n°2 (l'ISO : International Standards Organisation, basée à Genève, est l'organisme en charge de l'élaboration des normes internationales), la certification [de conformité] : « Action ayant pour objet de certifier, au moyen d'un certificat de conformité ou d'une marque de conformité, qu'un produit ou un service est conforme à des normes ou à des spécifications techniques déterminées. »¹⁰⁰

La certification-qualité se base sur des spécifications d'ordre technique, qui sont le plus souvent des normes. La première étape consiste donc à choisir un référentiel¹⁰¹.

2.2) Les enjeux de la certification :

Les motivations qui conduisent les entreprises à une démarche de certification répondent en règle générale aux enjeux suivants¹⁰²:

- Enjeux commerciaux :

La certification favorise la fidélisation des clients ou la pénétration de nouveaux marchés et cela grâce l'assurance de la conformité aux spécifications du client, à la maîtrise des délais et par conséquent à la disponibilité des produits et services en temps voulu. Donc celle-ci la permet à l'entreprise de gagner des parts de marché et de gagner en avantage concurrentielle. Son client peut contraindre le fournisseur à prouver la qualité de son organisation; Ensuite, la certification est recherchée pour réduire le nombre d'audits et donc le coût des procédures réalisées par les clients.

⁹⁹ Denis Segrestin « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », Revue d'économie industrielle, 1996, vol 1, n°75, p294, [en ligne], Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1621

¹⁰⁰ Olivier Peyrat « La certification-qualité d'entreprise », Edimbourg 1971, p50, [en ligne], Disponible sur : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/32871/C&T_1994_29_49.pdf?sequence=1 (consulté le 26/08/2020 à 11 :20)

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Marty Jerom « Les enjeux d'une telle démarch », Disponible sur : <http://marty.jerome.chez-alice.fr/qualite/certification/enjeux.html#:~:text=La%20reconnaissance%20externe%20des%20comp%C3%A9tences,et%20services%20en%20temps%20voulu.>

(Consulté le 26/08/2020 à 13 :35)

- Enjeux organisationnelles :

La certification est l'occasion de revoir la conformation de l'entreprise afin d'améliorer les processus et de supprimer les processus inefficaces, compléter les insuffisances, supprimer les diminutions, etc. *Elle sert également à repérer les dysfonctionnements et les non-conformités de l'entreprise.*

- Enjeux technologiques :

Il faut améliorer les processus de production par une approche systémique de la qualité afin de donner au produit final la qualité voulue. *C'est en particulier le cas des procédés complexes ou continus. L'entreprise peut également trouver dans la recherche de la certification, le moyen de pérenniser, maîtriser, valoriser son savoir-faire.*

- Enjeux managériaux :

La certification est le résultat d'une très grande préparation qui s'obtient à partir d'une *implication de tout le personnel non seulement dans la phase de définition du système qualité mais aussi dans celle de mise en conformité des pratiques à son contenu.* Elle simplifie le mode du fonctionnement de l'entreprise. *En ce sens, elle constitue le projet de l'entreprise dont elle contribue à réaliser les résultats voulus.*

- Enjeux économiques :

Malgré le fait que la démarche qualité a un cout et la certification aussi, les différents problèmes qui la précèdent permettent également de maîtriser et de réduire les couts de production et les non-conformités.

3) La famille de la norme ISO 9000/2015 :

La famille ISO 9000 est un ensemble de normes et de lignes directrices internationales relatives à la qualité, elle comprend les axes suivant¹⁰³ :

- 3.1) ISO 9000, Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire : elle fournit les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire

¹⁰³ISO/TC 176 spécialisé en management de la qualité « Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000 », Disponible sur : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100208_fr.pdf (consulté le 28/08/2020 16 :00).

utilisés dans toutes les normes de la famille ISO 9000, elle définit et décrits les systèmes de management de la qualité.

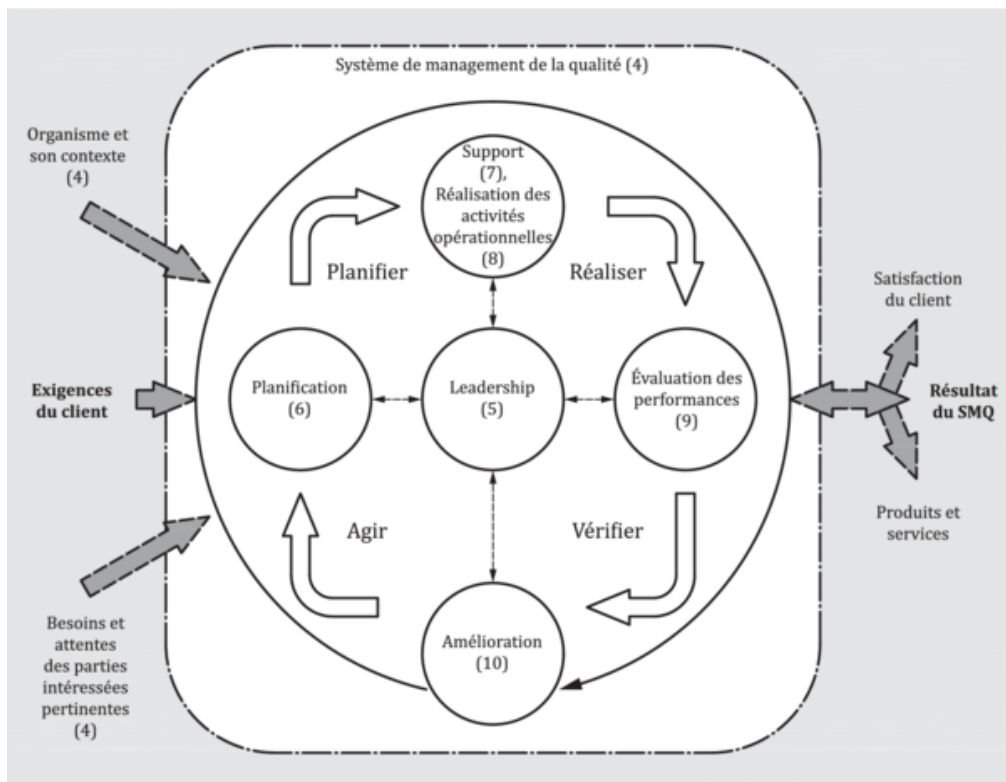
- 3.2) ISO 9001, Systèmes de management de la qualité : Exigences : elle est utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance que votre organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients autrement dit ,elle spécifiques à la satisfaction de ces derniers.
- 3.3) ISO 9004, Gestion des performances durables d'un organisme : Approche de management par la qualité : elle permet d'étendre les avantages obtenus grâce à ISO 9001 à toutes les parties intéressées ou affectées par vos opérations, c'est-à-dire notamment vos employés, vos propriétaires, vos fournisseurs, vos partenaires et la société en général, c'est-à-dire, elle permet d'améliorer les performances de la société en terme de satisfaction clients et des autres parties concernées
- 3.4) ISO 19011, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management : elle couvre le domaine de l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental. Elle contient des lignes directrices pour les programmes d'audit, la conduite des audits internes ou externes, et des informations sur la compétence des auditeurs.

4) Les principales exigences de la norme ISO 9001:

La norme ISO 9001 comprend une introduction, huit chapitres et deux annexes, Les trois premiers chapitres sont : domaine d'application, référence normative, termes et définitions, Les cinq suivants comportent directement des exigences relatives au système de management.

Les principaux chapitres d'exigence de la norme ISO 9001 sont les suivant¹⁰⁴ :

¹⁰⁴ Frédéric Canard, op cité p 143-162

Figure 6 : Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA

Source : Normes internationales ISO/FDIS9001 « Systèmes de management de la qualité — Exigences », publié en Suisse, Disponible sur : <https://groupe.afnor.org/produits-editions/bivi/FDIS%20ISO%209001F.pdf>

La norme est constituée d'une suite d'articles traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité¹⁰⁵ :

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

Article 4 : Contexte de l'organisation :

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

¹⁰⁵ PQB « Exigences de la norme ISO 9001 version 2015 », Disponible sur : <https://www.pqb.fr/page-conditions-generales-d-utilisation.php> (consulté le 28/08/2020 18 :30)

Article 5 : Leadership**5.1. Leadership et engagement :**5.1.1. Généralités¹⁰⁶ :

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

- a) assumant la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité;
- b) s'assurant que la politique et l'objectif qualité sont établis pour le système de management de la qualité et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme;
- c) s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme;
- d) promouvant l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques;
- e) s'assurant que les ressources requises pour le système de management de la qualité sont disponibles;
- f) communiquant sur l'importance de disposer d'un système de management de la qualité efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système;
- g) s'assurant que le système de management de la qualité atteint les résultats attendus;
- h) incitant, orientant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management de la qualité;
- i) promouvant l'amélioration;
- j) soutenant les autres rôles pertinents de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

5.1.2. Orientation Client :

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

5.2. Politique :

5.2.1. Développement de la politique qualité ;

5.2.2. Communication de la politique qualité :

5.2.3. Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

¹⁰⁶ Idem

Article 6 : Planification :

- 6.1. Actions face aux risques ;
- 6.2. Objectifs qualité ;
- 6.3. Planification des modifications ;

Article 7 : Support :

- 7.1. Ressources ;
- 7.2. Compétences ;
- 7.3. Sensibilisation ;
- 7.4. Communication ;
- 7.5. Informations documentées ;

Article 8 : Réalisation

- 8.1. Planification et maîtrise opérationnelle ;
- 8.2. Exigences relatives aux produits et services ;
- 8.3. Conception et développement ;
- 8.4. Prestataires externes ;
- 8.5. Production et prestations de services ;
- 8.6. Libération des produits et services ;
- 8.7. Maitrises des éléments de sortie non conformes

Article 9 : Performance

- 9.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation ;
- 9.2. Audite interne ;
- 9.3. Revue de direction ;

Article 10 : Amélioration

- 10.1. Généralités ;
- 10.2. Non conformités et actions correctives ;
- 10.3. Amélioration continue ;

5) La différence entre la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 9001 version 2008 :

La différence est présentée dans le tableau dans la page suivante :

Tableau I : les principales modification et améliorations apportés par la version 2015

| Iso 9001 : 2008 | Iso 9001 : 2015 |
|---|--|
| Domaine d'application <ul style="list-style-type: none"> • Généralité • Périmètre d'application | Domaine d'application |
| Références normatives | Références normatives |
| Termes et définitions | Termes et définitions |
| Système de management de la qualité <ul style="list-style-type: none"> - Exigences générales - Exigences relatives à la documentation <ul style="list-style-type: none"> • Généralités • Manuel qualité • Maitrise des documents • Maitrise des enregistrements | Contexte de l'organisme <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension de l'organisme et de son contexte • Compréhension des besoins et des attentes de partie intéressés • Détermination du domaine d'application Du SMG <ul style="list-style-type: none"> • SMQ et ses processus |
| Responsabilité de la direction <ul style="list-style-type: none"> - Engagement de la direction - Ecoute client - Planification • Objectif qualité • Planification du SMQ - Responsabilité, autorité et communication <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité et autorité • Représentant de la direction • Communication interne - Revue de la direction | Leadership <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et engagement <ul style="list-style-type: none"> • Généralités • Orientation client - Politique <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la politique qualité • Communication de la politique qualité - Rôles, responsabilité et autorités Planification <ul style="list-style-type: none"> • Risques face aux risques et |

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

| Mesure analyse et amélioration | Évaluation de la performance |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Généralités - Surveillance et mesurage <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction du client • Audit interne • Surveillance et mesure des processus • Surveillance et mesure du produit - Maitrise du produit NC - Analyse des données - Amélioration <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration continue • Actions correctives • Actions préventives | <p data-bbox="815 320 1013 353">Amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance, mesure, analyse, évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Généralité • Satisfaction du client • Analyse et évaluation - Audit interne - Amélioration <ul style="list-style-type: none"> • Généralités • Améliorations continue • NC et actions correctives |

Source : <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-liso-9001-version-2008-et-2015/> (consulté le 1/09/2020 à 9 :10)

Section 2 : La performance d'entreprise

1) Définition de la performance :

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents.

En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs.

La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Alors, elle est évaluée à travers la construction d'outils de mesure adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Il en résulte que la performance, étant un concept multidimensionnel, de nombreux auteurs ont tenté de donner une définition au concept de performance des entreprises.

Comme le disait **M. Christian Marmuse** « revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ». ¹⁰⁷

Pour Albanes : « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficience ». ¹⁰⁸

Pour Dimitre Weiss : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe dans la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ». ¹⁰⁹

Pour Chandler: il considère la performance comme une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ¹¹⁰.

D'après ces définitions on peut dire que la notion de performance découle du degré de conformité entre les buts ou les objectifs tracés et les résultats obtenus, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

2) La distinction entre la performance et les notions voisines

2.1) L'efficacité :

Elle est définie comme étant « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » ¹¹¹. L'efficacité est au cœur de toutes démarches visant à évaluer les performances des entreprises.

L'efficacité d'une organisation se mesure par sa capacité à atteindre ses objectifs.

¹⁰⁷ C. Marmuse « Performance », in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, 1989, P. 2194.

¹⁰⁸ PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000, P.21.

¹⁰⁹ WEISS.D.K.O, dans son livre « la fonction RH », Edition d'organisation, paris, 1988, P.675.

¹¹⁰ Chandler A.D, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992, P. 21.

¹¹¹ Boislandelle. H. M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 19988, P.318.

2.2) L'efficience :

Dans l'économie d'aujourd'hui, les organisations doivent non seulement pouvoir fournir des services et une formation de qualité exceptionnelle mais également pouvoir le faire à des coûts raisonnables.

Une organisation est efficace lorsqu'elle met en place un minimum de ressources afin d'atteindre les résultats obtenus, c'est-à-dire il y aura une adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. L'efficience se définit comme étant « le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées »¹¹². L'efficience se mesure par le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

3) Les leviers de performance de l'ISO 9001 :

Lorsque les principes du système de management de la qualité sont appliqués dans l'organisme ils vont nous conduire à ce qu'on appelle « l'efficacité dynamique », et grâce à l'utilisation appropriée de leviers recommandés la performance de l'entreprise va s'améliorer.

Ces principes sont :¹¹³

3.1) Un levier de satisfaction des clients – principe 1 :

Le référentiel ISO 9001 /2000 est toute entière orientée vers les clients. Les exigences des clients et leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du SMQ.

Pour cela la responsabilité de la direction est¹¹⁴ :

- D'assurer le recueil d'information via l'écoute des clients ainsi que le respect des attentes qui en découlent ;
- De veiller à leur intégration dans la politique et les objectifs qualité ;
- D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction clients ;
- De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes et gérer leurs réclamations ;
- De se doter d'une mesure de la perception qu'a le client de son niveau de satisfaction.

¹¹² Meimer. Olivier, «Le dico du management », Edition Dunod, Paris, 2009, P. 70.

¹¹³ Hamma Nadjim, « Impact du SMQ sur la performance de l'entreprise », Mémoire de fin d'études du cycle Master encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2012 /2013, P. 30-32.

¹¹⁴ Ibid.

« Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relation clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail »¹¹⁵.

3.2) Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3 :

A travers le principe du leadership la responsabilité fondamentale du dirigeant est *d'exprimer une vision sur l'avenir de l'entreprise, sa politique et ses résultats planifiés*. Le principe de leadership avec le principe 3 qui est l'implication du personnel visent à l'amélioration de la performance sociale (les ressources humaines). La place essentielle des hommes, quel que soit leur niveau, peut se désigner par ¹¹⁶:

- La mise en cohérence de l'ensemble des entreprises autour d'un projet commun avec des valeurs partagées, ce qui constituera une source de confiance entre ses acteurs ;
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux et en particulier dans leur contribution à la démarche qualité et à ses objectifs ;
- Elaborer une gestion prévisionnelle des RH pour l'ensemble du personnel : recrutement, définition de fonction, évaluation, développement des potentiels, formation ;
- Définir une politique de rémunération stimulante et juste.

3.3) Un outil de pilotage – principe 4 et 5 :

La norme ISO 9001/2000 se concentre sur les interactions et les relations qui habitent entre les différentes activités afin de garantir la bonne qualité des produits et veiller sur la satisfaction des clients. Dans la politique, on distingue généralement trois niveaux de processus : *le processus de pilotage, de réalisation et les processus: ils constituent à eux tous (la cartographie des processus)*. *Les processus de pilotage sont globalement reliés aux exigences du SMQ : écoute des clients, définition de la politique et des objectives qualités, etc.*

L'identification de l'ensemble des processus qui ont un impact sur la conformité des produits et la satisfaction des clients couvre¹¹⁷ :

¹¹⁵ Kolth.f, « la qualité essais sur l'évolution des pratiques de management », paris, collection Vuibert, 2002, p.

11.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

- Les processus opérationnels ou de réalisation dont l'impact est directe : prise de commande, fabrication, livraison...
- Les processus de support ou de soutien, en interrelation avec les processus de réalisation, dont l'impact est indirect, tels que les achats ou la GRH.
- La notion de processus est en soi relativement simple et il serait surprenant qu'elle soit source de découverte pour l'entreprise. En revanche, l'analyse des processus se traduit en générale par l'identification précise de dysfonctionnement et, par la même, par l'amélioration du fonctionnement du processus.

En cas de non-conformité aux exigences, la série ISO 9000 met en œuvre l'amélioration des processus.

3.4) Un outil de la performance – principe 6 et 7 :

L'ISO 9001 prend en principe l'amélioration continue, il est obligatoire de satisfaire d'une façon continue ses clients à travers un dispositif en trois temps : la mesure, l'analyse des résultats et l'action.

Quatre dimensions constituent le domaine de la mesure ¹¹⁸:

- La satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue, est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec des clients, les remontées des personnels en contact avec les clients ;
- L'efficacité globale du SMQ est évaluée par les audits internes ;
- L'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu ;
- La qualité du produit ou du service est déterminée par les contrôles et essais.

Le principe 7 est considéré comme la base de l'analyse des résultats de mesures pour pouvoir prendre la bonne décision parce que les décisions efficaces sont fondées sur l'analyse des données. L'entreprise doit mettre en œuvre un processus d'amélioration continue de son système de management de la qualité pour garantir qu'il soit efficace.

4) Mesure de la performance des entreprises :

La performance se mesure avec des critères et des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat, et pour qu'on mesure la performance d'une entreprise on utilise un critère qui exprime un rapport entre l'objectif visé et le résultat obtenu.¹¹⁹

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> consulté le 21/05/2020 à 23 :10

4.1) La performance de l'entreprise : un concept multidimensionnel

La performance est un concept multidimensionnel (performance globale). Alors les dimensions de la performance sont comme suit : ¹²⁰

4.1.1) La performance stratégique

Egalement appelée la performance à long terme, elle garantit la pérennité de l'entreprise et maintient une distance avec les concurrents.

Pour assurer la pérennité et la durabilité l'entreprise doit fixer ses objectifs comme l'amélioration de la qualité de ses produits, la motivation du personnel de l'organisme à créer de la meilleure valeur pour les clients, l'adoption des technologies de fabrication plus performantes. Parce que pour atteindre la performance à long terme la direction doit communiquer les objectifs stratégiques tracés au personnel et de veiller sur leurs réalisation.

4.1.2) La performance concurrentielle :

Elle dépend de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel, et pousse l'entreprise à intégrer de nouvelles formes d'avantages compétitifs après avoir anticipé et construit les règles du jeu qui prévaudront dans le futur.

Elle présente l'efficacité et le succès de l'entreprise qui résulte de sa maîtrise de son environnement. Cette performance est repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétitions et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans ce sens, il est impossible pour les entreprise de bénéficier des opportunités de performance que si elles sont capable de révéler clairement sur les caractéristiques des organismes concurrentiels, et de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

4.1.3) La performance organisationnelle :

Elle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre les objectifs

Trois facteurs principaux déterminent la performance organisationnelle ¹²¹:

- L'approche processus ;
- La capacité à engager des démarches d'amélioration continue ;
- La gestion du référentiel d'organisation.

¹²⁰ Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », (n°17), 2017, pp.99-101. Article en ligne, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2007-2-page-93.htm>. consulté le 04/08/2020 à 23:00.

¹²¹ <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/> consulté le 20/05/2020 à 00 :04

4.1.4) La performance économique et financière :

Elle s'agit de la survie de l'entreprise à long terme et sa capacité à atteindre les objectifs financiers. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que *la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité et le rendement des actifs, l'efficacité. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière.*

4.1.5) La performance commerciale :

Appelée également *la performance marketing*, elle détermine le niveau de la *satisfaction des clients de l'entreprise*, parce que cette performance indique la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant la meilleure qualité des produits et services pour satisfaire les besoins des consommateurs.

Les entreprises qui souhaitent d'améliorer leur performance commerciale et pour qu'elle soit durable, elles doivent donner la priorité aux besoins des clients et prendre en compte les stratégies des concurrents afin d'augmenter leur parts de marché.

On peut mesurer cette performance *par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires. Qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leurs fidélité, leur perception de la qualité de la réputation de l'entreprise.*

4.1.6) La performance sociale :

Elle est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »¹²².

Cette performance détermine le bon fonctionnement des organisations parce que une fois le personnel est satisfait il va se motiver vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Certains critères présentant le climat social et le niveau de satisfaction du personnel dans l'entreprise comme : *La nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, le niveau de satisfaction des salariés dans l'entreprise, l'importance des conflits et des crises sociales, le turn-over¹²³ qui est un indicateur de fidélisation des salariés de l'entreprise, et la participation aux décisions.*

¹²² Tezenas du Moncel, par Mohend Bayed, «performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », annales du management, 1992, P. 381.

¹²³ Le Turn-over est le taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

4.2) Les critères de mesure de la performance :

Le critère de performance est une valeur sert à juger et mesurer la performance. Il constitue un repère et permet au décideur ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif.

Les critères peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Il n'y a pas un ensemble de critères qui pourraient convenir à toutes les organisations, ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.¹²⁴

4.2.1) Exemple de critères quantitatifs : (ils sont exprimés par un chiffre)

- La comptabilité : le bénéfice réalisé
- La richesse boursière : l'enrichissement des actionnaires
- La valeur de l'entreprise : les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise
- Les données économiques : parts de marché, catalogue de produits.

4.2.2) Exemple de critères qualitatifs :

- Le climat social : implication des salariés dans l'entreprise, les conflits
- Les produits : qualité, innovation, positionnement
- L'image de l'entreprise : image de marque de l'entreprise
- La technologie : la maîtrise des technologies nouvelles.

4.3) Inducteurs et indicateurs de la performance :

4.3.1) Les inducteurs :

Ils présentent les facteurs qui ont une influence sur la performance d'un processus et constituent aussi un moyen de rejeter (ne pas accepter) la stratégie. D'une façon détaillée les inducteurs de performance d'une activité A sont les facteurs qui ont une influence sur la performance A, par exemple les inducteurs de coûts, inducteurs de qualité ou inducteur de délai.

Les inducteurs doivent être de vraies causes et non des symptômes comme par exemple des retards répétés de fournisseurs qui peuvent apparaître comme la cause d'un temps de cycle d'approvisionnement mal maîtrisé. Ils doivent aussi être :¹²⁵

- Mesurables ;
- Reliés à un stade précis du processus ;

¹²⁴ <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-ses-criteres-de-performance/>, consulté le 25/07/2020 à 21 :10.

¹²⁵ <https://prezi.com/pgsqsor98x-es/chapitre-9les-inducteurs-de-performance/?fallback=1>, consulté le 02/08/2020 à 13 :20

- Susceptible de traduire des comportements susceptibles d'être améliorés ;
- En mesure d'avoir des conséquences sur l'aval du processus ou traduire un problème en amont du processus ;
- En mesure d'avoir un effet direct ou indirect significatif sur la performance globale du processus.

Analyser la performance de l'activité est chercher tous les facteurs qui influent sur cette performance (délais, coûts, qualité) de cette activité : ce sont les inducteurs de performance.

4.3.2) Les indicateurs de performance :

Pour Meimer.O l'indicateur de performance est défini comme : « un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions il fournit une interprétation empirique de la réalité »¹²⁶

Pour Voyer l'indicateur de performance est « tout élément d'information significative, un indice ou une statique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation »¹²⁷

L'indicateur joue le rôle d'orienter les actions dans le sens de l'accomplissement de la stratégie, il se concentre sur un aspect critique de la performance globale, il aide le décideur à agir correctement.

A) Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance sont :¹²⁸

- Pertinent : l'indicateur doit être pertinent au regard des objectifs de l'organisation ;
- Eviter les effets pervers : l'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage ;
- Attribuable : l'indicateur doit dépendre des actions de l'organisation ;
- Bien défini : l'indicateur doit être défini clairement sans ambiguïté, pour qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par le responsable ;
- Mesurable : un indicateur conceptuellement parfait mais difficile à mesurer et de peu d'utilité ;

¹²⁶ Meimer. Olivier, op, cit ; P.102.

¹²⁷ Essid. Moez, « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, sciences de gestion, université paris, 2006, P.39.

¹²⁸ https://www.gbo.tn/index.php?option=com_fsf&view=faq&Itemid=189&lang=fr&catid=2&tmpl=component&faqid=3, consulté le 07/08/2020 à 17 :15.

- Disponible en temps utile : les données qui entrent dans le calcul de l'indicateur doivent être produites avec une fréquence suffisante et suffisamment rapidement ;
- Fiable : l'indicateur doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions ;
- Comparable : l'indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires ;
- Vérifiable : la construction de l'indicateur doit être documentée.

B) Les types d'indicateurs de performance :

«L'indicateur de performance est un outil de gestion utilisé par les entreprises pour mesurer la performance de leurs processus et les gérer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible»¹²⁹

Si les critères ou les normes nous informent sur ce que nous devons savoir sur la performance de l'entreprise, il est toujours nécessaire d'identifier les indicateurs qu'elles représentent.

- **Les indicateurs de gestion**

Ils sont utilisés dans la gestion financière, ils permettent de mesurer l'évolution des performances de l'organisation.

- **Les indicateurs de qualité**

L'indicateur qualité réside dans des informations sélectionnées, liées à un phénomène, destinées à suivre ses évolutions par rapport aux objectifs qualités. C'est donc un outil de mesure.¹³⁰

Ils sont indispensables, ils nous informent sur le niveau de la qualité et son évolution. Aussi ils utilisent des données quantitatives, ils sont faciles à mettre en place et à suivre. On les appelle aussi les indicateurs de conformité. Dans cette catégorie on trouve :¹³¹

- **Des indicateurs de résultat :** s'intéressent à la qualité du produit fini et à la prestation du service.
- **Des indicateurs de processus :** ce sont des mesures qui nous informent sur l'ensemble des activités qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, sur une durée déterminée. *Ils reflètent le respect des processus existants (les délais par*

¹²⁹ <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateur-de-performance-kpis/amp/#referrer=https://www.google.com>, consulté le 03/09/2020 à 23 :35.

¹³⁰ <https://bivi.afnor.org/notice-details/les-indicateurs-qualite/1294794>, consulté le 21/08/2020 à 07 :00

¹³¹ Ait-Ahmed Hocine et Benarab Belkacem « Essai d'analyse de l'impact du SMQ sur la performance des entreprises », mémoire de fin de cycle master, université de Bejaia, 2014/2015, P. 50.

exemple). Il y a un lien qu'on ne peut pas ignorer, c'est que les informations contenues dans les indicateurs de processus peuvent faciliter l'interprétation des indicateurs de résultat.

- **Les indicateurs de satisfaction des clients**

Ils sont représentatifs de la qualité perçue par les clients, donc ils permettent de mesurer la satisfaction des clients. Ils sont difficiles à définir et à mettre en place à cause de leur utilisation des données qualitatives. Ils sont essentiels dans le cadre d'une démarche qualité car le premier objectif dans la politique qualité est l'amélioration de la satisfaction du client.

Enfin, dans ce qui concerne ces trois catégories d'indicateurs, on a parlé sur les indicateurs d'efficacité (l'atteinte de l'objectif souhaité), d'efficience (l'atteinte de l'objectif souhaité avec le minimum de ressources) et de la satisfaction des clients.

5) La relation qui existe entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises :

Le SMQ comme il est présenté précédemment constitue une véritable description de tous les processus et activités de l'entreprise afin de détecter d'une part, le dysfonctionnement et garder l'entreprise éveillée et, d'une part, avoir une certification ISO de son système, et pour conquérir de nouveaux clients, garder les anciens, impliquer le personnel, et maîtriser la concurrence pour augmenter ses parts du marché et atteindre ainsi ses performances. Le SMQ vise principalement à satisfaire les exigences des clients avec la motivation du personnel, la formation, la sensibilisation, et les autres éléments essentiels pour les activités de l'entreprise.

Le système de management de la qualité peut être utilisé par des organismes de toute taille, quels que soient les produits ou services qu'ils proposent. Il s'applique également aux organismes à but non lucratif ou au service public. Parmi les concepts et les principes qu'ils soutiennent le management avec les parties prenantes, il donne à un organisme la possibilité de relever les défis de l'environnement profondément différent de celui qui existait il y a quelque décennies et les faire face. Selon le SMQ, le contexte global ou l'environnement dans lequel les organismes évoluent aujourd'hui est caractérisé par l'évolution accélérée, la mondialisation des marchés et l'émergence du savoir-faire et de la connaissance en tant que ressource principale. La qualité n'influence pas seulement la satisfaction du client, elle influence aussi l'image et la notoriété de l'organisme. La mise en place d'un SMQ donne

confiance aux actionnaires et aux parties prenantes *quant à la cohérence, l'efficacité, et l'efficience de l'entreprise.*¹³²

En réalité il n'y a pas de recette miracle pour mettre en place un SMQ, tout dépend des spécificités de chaque organisme : son historique, sa culture, sa taille, ses ressources, etc. Une fois le SMQ adopté et mis en œuvre, l'organisme doit établir, documenter, entretenir son SMQ pour qu'il puisse contribuer à l'amélioration continue des performances de l'entreprise. L'amélioration continue au sens de la norme, fait partie des 7 principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées : c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue¹³³.

La certification qualité ou la mise en place du SMQ permet aux entreprises :¹³⁴

- D'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et de développer ses part de marché parce qu'une fois qu'on a certifié une référentielle qualité, l'entreprise va être reconnue dans l'environnement externe et améliore son image par l'acquisition de confiance de ses clients. Permet aussi à l'entreprise d'accéder aux marchés étrangers (l'exportation).

- De mieux satisfaire la clientèle

La conformité aux exigences d'améliorations cités dans la référentielle qualité permet aux entreprises une meilleure satisfaction de ses clientèles, et ceci par la surveillance et le suivi permanent des attentes et exigences des clients.

- D'améliorer et accroître la performance au-delà de ses effets externes, aussi la réalisation des objectifs en interne en matière de la performance de l'entreprise par : l'augmentation de l'efficacité des processus opérationnels grâce à l'homogénéisation des pratiques internes, éliminant les contrôles inutiles et améliorant les services client ;
- Une mobilisation interne et la reconnaissance des collaborateurs avec considération des efforts et compétences, ainsi que leur professionnalisme ;

¹³² <https://8m-management.com/pourquoi-la-norme-iso90012015-peut-ameliorer-la-performance-globale-de-votre-organisation/>, consulté le 15/08/2020 à 00 :15.

¹³³ Dahlab, Ania, « Le système de management de la qualité comme démarche d'amélioration des performances de l'entreprise algérienne », p. 206, Article disponible sur : <https://www.asjp.com>, consulté le 01/08/2020

¹³⁴ Damene Roza et Kebour Tinhinane, « l'impact de la certification iso 9001 vs 2008 sur la performance », mémoire de fin de cycle master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2016/2017, P. 44.

- De structurer le management, résultant de : définition de la politique et des objectives qualités, audits internes, réunions régulières d'orientation.

Corbett et al (2005) ¹³⁵ ont étudié l'impact de la certification ISO sur la performance financière des sociétés cotées dans trois secteurs économiques américains sur une période de 10 ans (1988-1997). Les auteurs affirment que la certification améliore la performance financière des entreprises qui avaient un niveau de performance économique similaire avant de lancer des programmes ISO et les entreprises non accréditées souffrent d'une baisse significative de leur productivité, tandis que les entreprises certifiées sont généralement évitées de tels phénomènes.

Dans la même raison chan et al (2002) ¹³⁶, soulignent que le développement de SMQ toujours été accompagné d'une mesure de son niveau de performance. D'après les auteurs, cette performance affecte les dimensions suivantes : clients, fournisseurs, produits, services et processus. Cette recherche a identifié une relation statistiquement significative entre le SMQ et la performance.


Au final, grâce aux données précédentes et aux résultats des travaux des auteurs et des chercheurs, on a pu démontrer l'existence d'une relation positive entre le SMQ et la performance de l'entreprise. Mais la mise en place du système de management de la qualité n'est pas une fin en soi, la performance ne dépend pas que de la mise en place du SMQ, mais celui-ci doit s'accompagner par une démarche d'amélioration continue.

¹³⁵ Sana Ben Ghodbane, « l'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes », volume. 2, 2014, P. 110.

¹³⁶ Ibid.

Conclusion

Au cours de ce chapitre nous avons mis le point sur la normalisation et la certification dans la première section, et dans la deuxième section nous avons mis point sur la performance et ses notions voisines tels que l'efficacité et l'efficience, aussi nous avons expliqué la méthodologie de mesure de la performance : les dimensions, les critères, et les indicateurs, et enfin la relation qui existe entre les deux concepts à savoir le SMQ et la performance.



**Conclusion
Générale**

Conclusion générale

Le premier chapitre a passé en revue les notions théoriques relatives à la qualité. Il a été constaté que la qualité des produits et services devient un facteur essentiel pour assurer la continuité de l'entreprise et gagner en matière de compétitivité, un moteur de confiance entre clients et fournisseurs, que toute entreprise doit gérer et assurer l'amélioration continue.

Pour accéder à la qualité et répondre aux attentes des clients et autres parties intéressées, les organismes font appel au management de la qualité, La mise en œuvre du management par la qualité dans un organisme se fait par la construction d'un SMQ, ce dernier couvre tous que l'entreprise fait pour garder sa pérennité et agit sur la performance de l'entreprise.

La performance, signifie produire au moindre coût, accroître la flexibilité de l'organisation, améliorer la satisfaction des besoins et des exigences des clients, augmenter le revenu des actionnaires.

Nous avons présenté les concepts liés à la qualité, au management de la qualité et à la performance d'entreprise ainsi que la certification, ces concepts sont essentiels et interdépendants pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

A travers notre recherche, nous avons essayé d'apporter les éléments de réponses à nos questions secondaires, et ce comme suit :

1/ Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?

Selon notre recherche un SMQ est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

2/ C'est quoi la performance d'une entreprise ?

Selon notre recherche la performance d'une entreprise est le degré de conformité entre les buts ou les objectifs tracés et les résultats obtenus, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

3/ Quel est le lien entre le système de management de la qualité et la performance d'entreprise ?

Selon notre recherche le lien entre le système de management de la qualité et la performance d'entreprise est défini par une relation positive entre ces deux concepts grâce à l'amélioration qui apporte le SMQ sur la performance.

A travers ce travail nous avons tenté de répondre à notre question principale de recherche qui est **comment le système de management de la qualité influence la performance des entreprises?**

Pour apporter la réponse à cette problématique, nous avons utilisé une méthodologie de recherche analytique et comparative basée sur une étude documentaire à l'aide de la revue de littérature dans le but de mieux cerner les éléments des deux concepts fondamentaux de cette recherche qui sont le système de management de la qualité et la performance de l'entreprise. Ce qui nous a permis de désigner et de faire voir le lien qui existe entre le SMQ et la performance. D'après cette revue de littérature ils se découlent trois hypothèses à vérifier pour répondre à notre problématique et qui supposent que l'efficacité du SMQ contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Nous constatons que notre étude a fait preuve que le système de management de la qualité influe positivement la performance des entreprises à travers sa mise en place qui oriente les entreprises vers la satisfaction des clients par la maîtrise de la qualité exigé par les clients, ce qui garantie la pérennité de l'entreprise.

Nous aurions aimé enrichir notre travail d'une enquête de terrain, cependant, la pandémie qui nous a frappé a engendré plusieurs obstacles et les mesures sanitaires effectuées par les entreprises nous a empêché de faire un stage et une étude pratique sur le terrain.



**Références
Bibliographiques**

Références bibliographiques

Les Livres :

- Abdelhamid OUARET, «comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO9000», Edition ENAP, Alger
- Abdelhamid, Ouaret, «Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : Rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Edition Alger-Livres, 2009
- Boislandelle. H. M, «dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998
- C. Marmuse « Performance», in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, 1989
- CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND. Sylvie, « La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance», Edition Economica, Paris, 2002
- Chandler A.D, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992
- Frédéric Canard « Management de la qualité », [en ligne], édition Lextenso, Gualino, Paris 2009 Disponible sur : <http://livre.fun/LIVREF/F34/F034049.pdf>
- FROMAN, (Bernard) : « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995
- GOLVAN. Y., Dictionnaire marketing, Edition DUNOD, Paris, 1988
- LAUDOYER. Guy, «La certification ISO 9000: un moteur pour la qualité», Edition d'Organisation, Paris, 2000
- LOGIN Pierre, DENET Henry, «construisez votre qualité : tout les clés pour une démarche qualité gagnante », deuxième Edition Dunod, Paris, 2008
- Mado JP, Note L, « les fondamentaux de l'audit qualité », [en ligne], édition AFNOR 2011
- Meimer. Olivier, «Le dico du management », Edition Dunod, paris, 2009
- Michel GALIBERT, « Méthode et outils de la gestion qualité », Edition WEKA, paris, 2004
- Mohamed Mahjoub Dhiaf « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de la totale qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement » [en ligne] Sciences de l'Homme et Société. Artset Métiers Paris

Références bibliographiques

Tech, 2007. Français. Disponible sur : <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00002975>

- NF EN ISO 9000 : 2000, «SMQ principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France
- NF EN ISO 9000 / 2005 ? «Système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire», Edition Afnor, France
- Ph DETRIE, « conduire une démarche qualité», Edition d'organisation, Paris, 2003
- ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, GABILLIET. Philippe, « Management : l'essentiels des concepts et pratiques », 6ème édition, Edition Pearson, Paris, 2008
- VILLALONGA. Christophe, « Un nouveau souffle pour la qualité : optimiser votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010
- WEISS.D.K.O, dans son livre « la fonction RH », Edition d'organisation, paris, 1988

Thèses et mémoires :

- Ait-Ahmed Hocine et Benarab Belkacem « Essai d'analyse de l'impact du SMQ sur la performance des entreprises », mémoire de fin de cycle master, université de Bejaia, 2014/2015
- Damene Roza et Kebour Tinhinane, « l'impact de a certification iso 9001 vs 2008 sur la performance », mémoire de fin de cycle master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2016/2017
- Essid. Moez, « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, sciences de gestion, université paris, 2006
- Farid, Mohamed et Abdelilah Elgamouz, Firni et Ismaili « Management de la qualité dans les entreprises marocaines » Université Moulay Ismail de Meknès - Licence en sciences économiques et gestion 2009.
- Hamma Nadjim, « Impact du SMQ sur la performance de l'entreprise », Mémoire de fin d'études du cycle Master encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2012 /2013

Références bibliographiques

- Haddaden Mehdi « le rôle du management de la qualité dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise cas, étude comparative entre trois entreprises algériennes » promotions 2015/2016
- Ikedji Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de fin de cycle master, encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2015/2016
- PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations», Université Québec les presses, Montréal, 2000
- Thor Jms « Initiation à la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 Version 2015 au sein de l'entreprise », [en ligne], Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME, Université Virtuelle de Tunis, 2017

Sites internet et divers :

- www.AFNOR.fr, consulté le 25/03/2020
- <http://genet.univ-tours.fr/gen002300/DONNEES/biotechs-rouges/Les%20agences%20de%20securite%20sanitaire/Normalisation/Organisation%20internationale%20de%20normalisation%20Wikipedia.pdf>, consulté le 27/05/2020
- <https://www.efficacy.com/fr/satisfaction-client-definition-histoire-et-strategie/>, consulté le 26/05/2020
- https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf consulté le 29/05/2020
- <https://qualiblog.fr/tag/comment-rediger-un-manuel-qualite/> consulté le 30/05/2020
- https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf , consulté le 1/06/2020
- <https://www.certification-qse.com/objectif/>, consulté le 04/06/2020
- <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/lecon1-17maj.pdf>, consulté le 03/06/2020

Références bibliographiques

- <https://www.certification-qse.com/leadership-principe-management-qualite/>, consulté le 10/06/2020
- https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/fr/annual_report_2000.pdf, consulté le 20/04/2020
- <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092120.pdf>, consulté le 25/04/2020
- <https://www.certification-qse.com/prise-de-decision-fondee-preuves-principe-de-management-de-qualite/#:~:text=Anciennement%20appel%C3%A9%20approche%20factuelle%2C%20la,%3A%20Agir%20%2F%20r%C3%A9%20DAgir>. Consulté le 02/07/2020
- <https://commentprogresser.com/outil-brainstorming.html>, Consulté le 05/07/2020
- <https://silkycroad.developpez.com/excel/pareto/#LVI> consulté le 05/07/2020
- <http://www.iso.org/fr/standard/42180.html>, consulté le 03/05/2020
- <http://www.definition-qualite.com/politique-qualite--pq-.htm>, consulté le 27/08/2020
- https://fr.m.wikipedia.org/wiki/proc%C3%A9dure_d%27entreprise, consulté le 23/08/2020
- <https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/auto-%A9valuation.php>, consulté le 03/09/2020
- <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/realprod7/disposurv76/mds.html>, consulté le 27/08/2020
- <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-d'un-système-de-management-qualité/> Consulté le 29/03/2020
- <https://www.iso.org/fr/about-us.html>, consulté le 19/08/2020
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> consulté le 21/05/2020
- <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/> consulté le 20/05/2020
- <https://advisera.com/9001academy/fr/documentation/plan-qualite/> consulté le 01/06/2020
- <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-ses-critères-de-performance/>, consulté le 25/07/2020
- <https://prezi.com/pgsqsor98x-es/chapitre-9les-inducteurs-de-performance/?fallback=1>, consulté le 02/08/2020

Références bibliographiques

- https://www.gbo.tn/index.php?option=com_fsf&view=faq&Itemid=189&lang=fr&catid=2&tmpl=component&faqid=3, consulté le 07/08/2020
- <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateur-de-performance-kpis/amp/#referrer=https://www.google.com>, consulté le 03/09/2020
- <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/resolution-probleme/diagrammeishikawa-fr.pdf>, consulté le 05/07/2020
- <https://bivi.afnor.org/notice-details/les-indicateurs-qualité/1294794>, consulté le 21/08/2020
- <https://www.iso.org/fr/standard/45481.html#:~:text=L'ISO%209000%3A2015%20d%C3%A9crit,%C3%A0%20toutes%20les%20entit%C3%A9s%20suivantes%3A&text=prestataires%20assurant%20une%20formation%2C%20une%20personne%20aborant%20des%20normes%20apparent%C3%A9es>. Consulté le 25/08/2020
- <https://www.pqb.fr/page-conditions-generales-d-utilisation.php>, consulté le 28/08/2020
- <https://8m-management.com/pourquoi-la-norme-iso90012015-peut-ameliorer-la-performance-globale-de-votre-organisation/>, consulté le 15/08/2020
- https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100208_fr.pdf, consulté le 28/08/2020

Reuves et Articles :

- Agnès Grenard « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », Revue d'économie industrielle, 1996, vol 1, n°75, p46, [en ligne], Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1604
- Anne-Marie Bailloux, «Une approche de la normalisation par la définition des processus d'archivage dans le domaine hospitalier », Gazettes des archives, 2016, n°2, p140 [en ligne], disponible sur : https://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2016_num_242_2_5365 consulté le 26/08/2020
- Bencharif B Khamassi-EL Efrlt F « qualite et competitivite, enjeux et défis pour les entreprises agro-alimentaires DU Maghreb », MEDIT N° 2, 2000,[en ligne] , Disponible sur : https://newmedit.iamb.it/share/img_new_medit_articoli/626_8-bencharif.pdf

Références bibliographiques

- Chapoutier « Système de Management de la Qualité », [en ligne], Denis Torralba Grenoble, Disponible sur : <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/IMG/pdf/3- Systeme de management de la qualite- D Torralba.pdf> consulté le 20/08/2020
- Christian Dumortier « Histoire de la qualité » Management de la qualité / iso 9000
- Christophe PONCELET « Coûts de la Qualité et de la Non-Qualité », la vague Technologie\Process, [en ligne] Disponible sur : https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article_scientifique_vague36_0pdf_articles_36pdf5.pdf
- Corinne Nardot « LA FIDELISATION DES CLIENTS », Professeur agrégée d'économie-gestion, creg académie Versailles, [en ligne] Disponible sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_fidelisation_des_clients.pdf consulté le 20/08/2020
- Dragomir R, Halais B, Crusilleau M, « Petite histoire de la qualité », Ministère de l'industrie
- Dahlab, Ania, « Le système de management de la qualité comme démarche d'amélioration des performances de l'entreprise algérienne », p. 206, Article disponible sur : <https://www.asjp.com>
- Denis Segrestin « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », Revue d'économie industrielle, 1996, vol 1, n°75, p294, [en ligne], Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1996_num_75_1_1621
- Fiche pratique « Les Démarches qualités », Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Réseau Anact, [en ligne], Disponible sur : http://www.synergiesconseil.com/bibliotheque/articles/Les_d%C3%A9marches_qualit%C3%A9.pdf
- FOTSO TETAKOUNTE Yannick « Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? », [en ligne] , Master Management et Gestion des Structures Médico-Sociales et Sanitaires , Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS), 27 octobre 2017 , Disponible sur : <https://pepite-depot.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/3dc3b852-98fb-4a3a-b99b-4192f9dfb167>

Références bibliographiques

- Frédéric Massot «La dynamique PDCA dans une entreprise », Association Française Edwards Deming, Conférence annuelle, Paris, 8 juin 1999, [en ligne], Disponible sur : <http://www.fr-deming.org/afed-F12.pdf>, consulté le 04/07/2020
- Ismaël T. SAWADOGO « Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabé », Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises, Université Libre du Burkina (ULB), 2004, [en ligne] Disponible sur : https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe2.html
- Kolth.f, « la qualité essais sur l'évolution des pratiques de management », paris, collection Vuibert, 2002
- Kostango, Stéphane lenoir, « 8 principes clés | management de la qualité – ISO 9001 », 2017, [en ligne], Disponible sur : <https://kostango.com/principes-management-qualite-iso-9001/>
- Marty Jerom « Les enjeux d'une telle démarche » [en ligne], Disponible sur : <http://marty.jerome.chez-alice.fr/qualite/certification/enjeux.html#:~:text=La%20reconnaissance%20externe%20des%20comp%C3%A9tences.et%20services%20en%20temps%20voulu>. Consulté le 26/08/2020
- Mado JP, Note L, « les fondamentaux de l'audit qualité », édition AFNOR 2011
- Meziani Mustapha, « polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000 V 2000 et 2008», 2015
- Michel Cottin « Prendre des décisions fondées sur des preuves », 2016, vol 53, N 4
- Mode d'emploi pour les PME ISO 9001
- NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9)
- Norme internationale, ISO 9000, 2005 SMQ, AFNOR, France, 2005
- Olivier Peyrat « La certification-qualité d'entreprise », Edimbourg 1971, p50, [en ligne], Disponible sur : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/32871/C&T_1994_29_49.pdf?sequence=1 consulté le 26/08/2020
- Prof. Farès BOUBAKOUR « Assurance qualité interne et autoévaluation : des principes à la mise en œuvre », Frères Mentouri université de Constantine, [en ligne] Disponible sur : http://www.umc.edu.dz/images/III-A-Assurance-qualite-interne-et-autoevaluation_Boubakour_pdf.pdf

Références bibliographiques

- Samuel Dotou « Fonction Qualité dans l'entreprise », Ecole **Polytechnique d'Abomey-Calavi** (EPAC), République du Bénin, Février 2015. [en ligne], Disponible sur : https://www.academia.edu/11742114/Fonction_Qualit%C3%A9_dans_lentreprise
- Sana Ben Ghodbane, « l'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes », volume. 2, 2014
- SQUALPI, 1995
- Tezenas du Moncel, par Mohend Bayed, «performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », annales du management, 1992
- Thor Jms « Initiation à la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 Version 2015 au sein de l'entreprise », [en ligne], Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME, Université Virtuelle de Tunis, 2017, p12.
- TRINH C et El Hadji, « Management des relations avec les parties intéressées », QUARES Association pour la qualité en recherche et en enseignement supérieur, 3191 route de Mende - Montpellier, [en ligne] Disponible sur : https://ecolequalite.sciencesconf.org/data/pages/09_QuaRES_EQ2018_A_Trinh_Ndo_ur.pdf
- Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », (n°17), 2017, pp.99-101. [Article en ligne], disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2007-2-page-93.htm>. consulté le 04/08/2020



Table des Matières

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des illustrations

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Notions fondamentales sur la qualité et le système de management de la qualité

Introduction.....5

Section 1 : notions fondamentales sur la qualité

1/ Définition de la qualité.....6

2/ Les concepts fondamentaux de la qualité.....7

2.1/ Le non qualité.....7

2.2/ L'audit qualité.....8

2.2.1/ L'audit qualité interne.....8

2.2.2/ L'audit externe.....8

2.3/ Le cout de la qualité.....8

2.4/ ISO (International Standards Organisation).....8

2.5/ Exigence.....9

2.6/ Conformités.....9

2.7/ Satisfaction client.....9

3/ L'évolution de la qualité.....9

4/ Caractéristiques de la qualité.....12

5/ La démarche qualité.....13

5.1/ Définition.....13

| | |
|--|----|
| 5.2/ Les objectifs d'une démarche qualité..... | 13 |
| 5.3/ Les moyens d'une démarche qualité..... | 15 |
| 5.3.1/ Manuel qualité..... | 15 |
| 5.3.2/ Réunion qualité..... | 15 |
| 5.3.3/ Plan qualité..... | 15 |
| 5.4/ Les étapes de réalisation d'une démarche qualité..... | 16 |
| 5.4.1/ Réaliser l'état des lieux..... | 16 |
| 5.4.2/ Définir le plan d'action..... | 16 |
| 5.4.3/ La mise en œuvre des améliorations..... | 16 |
| 5.4.4/ Mesurer l'amélioration..... | 17 |
| 5.5/ Les objectifs de la qualité..... | 17 |
| 5.5.1/ La fidélisation des clients | 17 |
| 5.5.2/ La mobilisation du personnel..... | 17 |
| 6/ Enjeux de la qualité..... | 18 |
| 6.1/ L'enjeu économique | 18 |
| 6.2/ L'enjeu humain | 18 |
| 6.3/ L'enjeu commercial..... | 19 |
| 7/ Management de la qualité | 19 |
| 7.1/ Définition..... | 19 |
| 7.2/ Les éléments du management de la qualité..... | 19 |
| 7.2.1/ La planification de la qualité..... | 19 |
| 7.2.2/ La maîtrise qualité..... | 20 |
| 7.2.3/ Assurance qualité..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 8/ Les principes du management de la qualité..... | 20 |
| 8.1/ Orientation client..... | 21 |
| 8.2/ Leadership..... | 21 |
| 8.3/ L’implication du personnel..... | 21 |
| 8.4/ Approche processus..... | 22 |
| 8.5/ Amélioration continue..... | 22 |
| 8.6/ Prise de décision fondée sur des preuves..... | 22 |
| 8.7/ Management des relations avec les parties intéressées..... | 23 |
| 9/ Les outils du management de la qualité..... | 23 |
| 9.1/ Brainstorming..... | 23 |
| 9.2/ Diagramme pareto..... | 24 |
| 9.3/ Diagramme d’ishikawa..... | 25 |

Section 2 : Le système de management de la qualité

| | |
|---|----|
| 1/ Définition du système de management de la qualité..... | 26 |
| 2/ Les objectifs du système de management de la qualité..... | 26 |
| 3/ Les domaines d’application du système de management de la qualité..... | 27 |
| 4/ Les principes essentiels liées au système de management de al qualité | 27 |
| 4.1/ Les fondements du système de management de la qualité..... | 27 |
| 4.2/ Exigences pour les systèmes de management de la qualité et exigences pour les produits | 28 |
| 4.3/ Démarche système de management de la qualité | 28 |
| 4.4/ L’approche processus..... | 29 |
| 4.5/ Politique qualité et objectifs qualité | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 4.6/ Le rôle de la direction au sein du système de management de la qualité..... | 29 |
| 4.7/ La documentation..... | 30 |
| 4.8/ Evaluation des systèmes de management de la qualité..... | 31 |
| A/ Evaluation des processus au sein du système de management de la qualité..... | 31 |
| B/ Les audits du système de management de la qualité..... | 32 |
| C/ Les revues du SMQ..... | 32 |
| D/ L'autoévaluation..... | 32 |
| 4.9/ L'amélioration continue..... | 32 |
| 4.10/ Le rôle des techniques statistiques..... | 33 |
| 4.11/ Les systèmes de management de la qualité et les autres objets d'un système de management..... | 33 |
| 4.12/ La relation entre système de management de la qualité et les modèles d'excellence..... | 33 |
| 5/ Les exigences du système de management de la qualité..... | 34 |
| 6/ Démarche de mise en place et de développement d'un système de management de la qualité..... | 39 |
| 7/ Les apports des systèmes de management de la qualité..... | 40 |
| Conclusion..... | 42 |
| Chapitre 2 : Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001/2015 | |
| Introduction | 44 |
| Section 1 : Le SMQ selon ISO 9001/2015 | |
| 1/ Notion générales..... | 45 |
| 1.1/ Définition de l'ISO..... | 45 |
| 1.2/ Définition de l'ISO 9000/2015..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 1.3/ La normalisation | 45 |
| 2/ La certification..... | 46 |
| 2.1/ Définition | 46 |
| 2.2/ Les enjeux de la certification..... | 46 |
| 3/ La famille de la norme ISO 9000/2015..... | 47 |
| 3.1/ ISO 9000..... | 48 |
| 3.2/ ISO 9001..... | 48 |
| 3.3/ ISO 9004..... | 48 |
| 3.4/ ISO 19011..... | 48 |
| 4/ Les principales exigences de la norme ISO 9001..... | 48 |
| 5/ La différence entre la norme ISO 9001/2015 et la norme ISO 9001/2008..... | 51 |
| Section 2 : La performance d'entreprise | |
| 1/ Définition de la performance..... | 54 |
| 2/ Distinction entre la performance et les notions voisines..... | 55 |
| 2.1/ L'efficacité..... | 55 |
| 2.2/ L'efficience..... | 56 |
| 3/ Les leviers de performance de l'ISO 9001 | 56 |
| 3.1/ Un levier de satisfaction des clients – principe 1..... | 56 |
| 3.2/ Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3..... | 57 |
| 3.3/ Un outil de pilotage – principe 4 et 5..... | 57 |
| 3.4/ Un outil de la performance – principe 6 et 7..... | 58 |
| 4/ Mesure de la performance des entreprises..... | 58 |
| 4.1/ La performance de l'entreprise : un concept multidimensionnel | 59 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1/ La performance stratégique..... | 59 |
| 4.1.2/ La performance concurrentielle..... | 59 |
| 4.1.3/ La performance organisationnelle..... | 59 |
| 4.1.4/ La performance économique et financière..... | 60 |
| 4.1.5/ La performance commerciale..... | 60 |
| 4.1.6/ La performance sociale..... | 60 |
| 4.2/ Les critères de mesure de la performance..... | 61 |
| 4.2.1/ Exemple de critères quantitatifs..... | 61 |
| 4.2.2/ Exemple de critères qualitatifs..... | 61 |
| 4.3/ Inducteurs et Indicateurs de la performance | 61 |
| 4.3.1/ Les inducteurs..... | 61 |
| 4.3.2/ Les indicateurs de performance..... | 62 |
| A/ Les caractéristiques d'un bon indicateur..... | 62 |
| B/ Les types d'indicateurs de performance..... | 63 |
| 5/ La relation qui existe entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises | 64 |
| Conclusion | 67 |
| Conclusion Générale..... | 69 |
| Références bibliographiques | |

Résumé :

La gestion de la qualité est basée sur un flux d'idées visant à l'amélioration de la qualité qui doit servir la performance de l'entreprise et son avenir en dépend la capacité de générer de la valeur ajoutée dans les entreprises, en adoptant une gestion de la qualité, dont le but est d'avoir une mobilisation et une participation très large pour que toute entreprise atteigne la qualité parfaite. La question se pose sur l'impact du système de management de la qualité sur la performance . Une étude de revue de littérature est faite et nous avons obtenus un résultat positif. Ces résultats escomptés relèvent que le système de management de la qualité engendre une amélioration des performances des entreprises.

Summary

The quality management is based on a flow of ideas aims to optimize the quality that should be at the company's service performance and it's future depends on its ability to obtain a broad mobilization and involvement of the entire company to achieve perfect. The question arises about the impact of the quality management system on performance. A literature review study is done and we obtained a positive result thanks to the confirmation of the hypotheses. These expected results show that the quality management system leads to an improvement in the performance of companies.