

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : Management

Thème

Démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers
ISO 9001 version 2015

Réalisé par :

-Idir Habib
-Sana Syphax

Encadreur :

-Mr Melakhessou Bilal

Promotion 2019/2020

Remerciements

Nos remerciements et nos respects s'adressent à notre promoteur Mr. Melakhessou Bilal, enseignant à l'université de Béjaïa, en assurant l'encadrement de ce travail de recherche, ainsi que pour ses conseils et ses remarques pertinentes, qui ont su nous orienter et nous diriger toute en nous transmettons son expérience.

Nous tenons à remercier également, les membres de jury qui ont accepté d'examiner ce travail ;

Nous tenons à exprimer nos profondes gratitudee à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nous ne merciâmes jamais assez nos chères familles surtout nos chers parents de nous avoir toujours encouragées et aidé financièrement tout le long de nos études.

Liste des abréviations

- **AFCERQ** : Association Française des Cercles de Qualité
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation
- **AFAQ** : Assurance Française pour la Qualité
- **ASQ**: American Society for Quality
- **AIB** : Association des Industriels de Belgique
- **AQL** : Average Quality Limit
- **CWQC** : Company Wide Quality Control
- **D.P.O** : direction par objectifs
- **DRIFT**: Do It Right First Time
- **EFQM**: European Foundation for Quality Management
- **GE**: Général Electric
- **H&S**: hygiène et sécurité
- **HACCP**: Hazard Analysis Critical Control Point
- **ITT**: International Telephon & Telegraph/USA
- **IANOR**: Institut Algérien de Normalisation
- **ISO** : International Organisation for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
- **JUSE**: Japanese Union of Scientists and Engineers
- **NQA**: Niveau de Qualité Acceptable
- **O.S.T** : l'Organisation Scientifique du Travail
- **OHSAS**: British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series
- **OCRIM**: Officine Cremonesi Impianti Molitori
- **P.P**: Poly Propylène
- **P D C A**: Plan Do Check Act
- **PAF**: Prevention Appraisal Failure
- **PMI-PME** : Petite et Moyenne Entreprise Industrielle
- **PESTEL** : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal.
- **R&D** : Recherche et développement
- **RH** : Ressources humaines
- **SMQ** : Système de Management de la qualité
- **SWOT** : strengths, weaknesses, opportunities, threats
- **TQC** : Total Quality Control
- **TQM** : Total Quality Management

Liste des tableaux

Tableau 01 : Caractéristiques de la qualité.....	05
Tableau 02 : Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001 (ISO 9001 :2000 et ISO 9001 :2008) pour l'année 2011.....	12
Tableau 03 : Vers un management de la qualité.....	21
Tableau 04 : Les différents types de certification qualité.....	36
Tableau 05 : Les principales normes dans le domaine de la qualité.....	41
Tableau 06 : La révision des principes de management de la qualité	48
Tableau 07 : Principales différences de terminologies entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001... ..	48
Tableau 08 : Les dix articles de la norme ISO 9001 :2015... ..	49
Tableau 09 : Avantages et inconvénients de la certification ISO 9001... ..	51

Listes des figures

Figure 01 : Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2008	13
Figure 02 : La fusion de la qualité avec le management	22
Figure 03 : Présentation générale du SMQ.....	34
Figure 04 : Processus de certification.....	39
Figure 05 : Révisions de la norme ISO 9001... ..	45
Figure 06 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité	46
Figure 07 : La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA.....	50
Figure 08 : Délai de transition	53

Table des matières

Introduction	1
CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE	4
Section 1 : Chronologie, histoire et évolution du concept de la qualité	5
I. Définition de la qualité	5
II. Perception de la qualité	6
III. Evolution du concept de la qualité	7
IV. Importance de la qualité	11
V. Les grands penseurs de la qualité	14
Section 2 : Evolution et typologie du management de la qualité	20
I. Définition du management de la qualité	20
II. Notion du management de la qualité	20
III. Chronologie et typologie du management de la qualité	21
IV. Les principes du management de la qualité	24
CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015	32
Section 1 : Approche du SMQ	33
I. Définition du système de management de la qualité	33
II. La certification	36
III. La normalisation	39
IV. Les principales normes dans le domaine de la qualité	41
V. Définition des documents du SMQ	42
Section 2 : historique de la norme ISO 9001 et apport de la version 2015 par rapport à la version 2008	45
I. Bref historique de la norme	45
II. Positionnement de l'ISO 9001	45
III. Révision de l'ISO 9001	46
IV. La structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA	49
V. Certification selon la norme ISO 9001 2015	50
VI. Apports escomptés de la nouvelle norme	52
Section 3 : Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la norme ISO 9001 à la version 2015	53
I. La transition	53
II. Etapes de transition	53
III. Actualisation d'un système déjà certifié ISO 9001 version 2008 ...	56
CONCLUSION GENERALE	61

La qualité a connu un essor considérable avec la généralisation des normes internationale de la série ISO 9000 applicable à tous les secteurs économiques de tous les pays. De ce fait elle devenue incontournable et parfois envahissante. Beaucoup s'interrogent aujourd'hui sur ses pratiques et leur évolution¹.

Les progrès technologiques rapides et les exigences croissantes de la qualité ont influencé le développement de la famille des normes ISO, un système de management de la qualité efficace est nécessaire pour le succès d'une organisation moderne sur les marchés des pays en développement compte tenu du développement rapide de la technologie, il est d'usage que les norme soient mise à jour.

La qualité est un concept anodin mais qui n'est pas si facile à visualiser. La normalisation relative à la qualité constitue un vaste domaine qu'il convient de bien délimiter.

Intégrer la qualité dans le management des entreprises n'est plus une question de choix, mais une nécessité et un défi à relever.² Il s'agit ici, de mettre en place un système de management de la qualité. Sa mise en pratique commence par transformation radicale des systèmes de gestion, ainsi que les processus de production.

L'un des moyens les plus efficaces pour améliorer la qualité, la sécurité des produits, la performance et la crédibilité d'une compagnie est la certification ISO 9001. Grace à cette reconnaissance internationale, l'entreprise gagne en confiance auprès de ces clients qui se rassurent de voir leurs prestataires se conformant à des normes mondiales, ainsi qu'auprès des ses collaborateurs qui se retrouve plus reconforter de travailler dans un cadre convivial, clair et organisé.

La famille ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'organisation internationale de la normalisation (ISO). Avec plus de 1,1 million de certificats délivrés à l'échelle mondiale en 2017, l'ISO 9001 est la norme ISO la plus utilisée dans le monde³.

Elle établit les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et services de bonne qualité. L'ISO 9001 peut être utilisée par des organismes de toutes tailles, de tous types et de n'importe quel secteur d'activité. C'est pour cela que les normes ISO sont soumises à une révision régulière, en vue de répondre à l'évolution du marché et aux besoins des organismes. Ainsi, le référentiel ISO 9001, paru en

¹ Management de la qualité de Frédéric Canard, Lextenso éditions. P3

² Souhila Ghomari, L'impératif du Management de la qualité pour les entreprises Algérienne face aux défis de la mondialisation, colloque international management de la qualité totale & développement de la performance de l'entreprise, (université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA, 2010), p1.

³ International Organization for Standardization (ISO). {THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATIONS – 2017 - EXPLANATORY NOTE}. Disponible sur: https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/8853493/8853511/8853520/18808772/00.Overall_results_and_explanatory_note_on_2017_Survey_results.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2.

1987, a suivi une succession de révisions : 1994, 2000, 2008 et la toute dernière version est celle de 2015. Celle-ci a apporté des changements en intégrant de nouveaux concepts tels que les risques et les opportunités, tout en maintenant la place prédominante du client qui a toujours constitué l'objet des versions précédentes⁴.

Pour approfondir notre recherche sur ce sujet nous allons commencer par répondre à la question principale qui est :

Quelle est la démarche à suivre pour mener à bien l'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015, afin d'obtenir la certification ?

Ensuite, pour comprendre les différents changements effectués lors de la révision de la norme ISO 9001 2015, ce mémoire vise à répondre à 3 questions :

- 1. Quelles sont les différents ajouts apportés à la version 2015 de l'ISO 9001 par rapport à la version 2008 ?**
- 2. Quelles sont les nouvelles exigences à appliquer pour permettant la transition vers la version 2015 de la norme et comment l'entreprise s'est-elle ajustée à ces exigences ?**
- 3. Quelles sont les difficultés auxquelles s'est confronté l'entreprise au cours de la mise en place du processus d'intégration des exigences de la norme ISO 9001 version 2015 et pourquoi s'est-elle lancée dans cette démarche de transition ?**

Pour mener à bien notre étude nous allons nous baser sur deux hypothèses :

- **Hypothèse 1 : pour effectuer une transition à la norme ISO 9001 version 2015, l'entreprise se doit d'effectuer une analyse interne et externe de son environnement et de sa structure.**
- **Hypothèse 2 : l'entreprise se lance dans cette démarche de transition selon la norme ISO 9001 version 2015 pour mieux assurer une meilleure qualité à ses clients et leurs parties prenantes afin d'appliquer des exigences internationales.**

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre projet de fin d'étude intitulé : « Démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015 » qui concerne l'ensemble de l'entreprise, se trouvant en pleine obligation de mener un ensemble d'actions en vue d'améliorer la qualité du travail et d'obtenir la certification ISO 9001 version 2015.

⁴ Djeddou Ahlem, Imzi Fatima transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2008 vers la norme ISO 9001 : 2015 : cas des entreprises certifiées ISO 9001 : 2008 de la wilaya de Bejaia, université A. Mira Bejaia, 2016/2017, p02

En s'articulant sur une introduction générale, 02 chapitres et une conclusion que nous détaillerons en aval. Nous regrettons de ne pas pouvoir traiter un cas pratique en raison de la crise sanitaire « coronavirus » que traverse le monde.

Pour la méthodologie on a eu recours à la recherche documentaire, pour collecter les informations nécessaires à l'étude.

Pour finir, les raisons qui nous ont incité à choisir ce sujet sont multiples. Premièrement, le sujet est d'actualité et prometteur en même temps. Deuxièmement, la pratique de la qualité, dans les entreprises Algériennes, a connu une dynamique réelle, surtout en termes de certification ISO, depuis les dernières années. Enfin, le manque d'informations sur le sujet encourage à apporter une contribution nouvelle à une démarche managériale/qualité favorisée et destinée à être appliquée dans toutes les entreprises et organisations Algériennes, tous secteurs confondus.

Chapitre 1 : Chronologie, histoire, évolution et intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

Préambule :

Ce chapitre essaie de positionner l'évolution, la perception et l'intégration de la qualité dans le management de l'entreprise. Il sera divisé en deux parties essentiels :

- ✓ Section 1 : Chronologie, histoire et évolution du concept de la qualité ; qui mettra en avant la définition, la perception et l'évolution de la qualité ainsi que son importance.
- ✓ Section 2 : Evolution et typologie du management de la qualité ; qui introduira les principes du management de la qualité, sa définition, sa chronologie et sa typologie.

Section 1 : Chronologie, histoire et évolution du concept de la qualité

Cette section traite la chronologie et l'histoire du concept de la qualité à travers la définition de cette dernière, l'évolution de sa perception, l'évolution et la nécessité de la qualité, ainsi que la présentation des grands penseurs de la qualité.

I. Définition de la qualité :

La qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun. Il s'agit d'une notion relative qui nécessite néanmoins d'être définie de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée.

- Le dictionnaire Larousse attribue au mot qualité, les acceptions de propriété d'un objet/chose qui peut être bon ou mauvais.¹
- « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».²
- Le terme qualité (latin : qualitas) est depuis longtemps d'usage courant, il désigne une manière d'être et sous-entend souvent ce qui se fait de mieux.³
- Selon la norme ISO 8402 : 1987 la qualité est définie comme étant « L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites ».

L'aptitude peut être caractérisée par les performances, la sûreté de fonctionnement, la sûreté d'emploi, le respect de l'environnement et est conditionnée par le coût et la disponibilité.⁴

Ainsi la qualité doit comprendre, en plus de la qualité dans le sens étroit du terme, les notions de quantité, de coût et de service.

Le tableau suivant fait état des caractéristiques qui participent à la notion de qualité.

Tableau 01 : Caractéristiques de la qualité

Facteurs	Caractéristiques
Qualité dans le sens étroit du terme	Performance, pureté, résistance, dimensions, poids, tolérance, aspect, fiabilité, durée de vie, taux de non-conformité, taux de Réparation, aptitude à l'emballage, sécurité.

¹Le petit Larousse, édition Larousse, 2010, p840.

² Management de la qualité de Frédéric Canard, Lextenso éditions. P16.

³ <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10/2>.

⁴ Daniel DURET, Maurice PILLET, Qualité en production, 3ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2005, p25.

Facteur coût-prix-bénéfice	Rendement, consommation d'énergie, perte de matière, coût Des matières premières, coût de fabrication, taux de non-conformité, prix de revient, prix de vente, profit.
Facteur quantité	Production, perte par changement de procédé, définition de la Tolérance, quantité consommée, modifications dans le projet de production, délais.
Suivi des produits expédiés	Période de garantie, service après-vente, facilité à se procurer des pièces de rechange, réparabilité, notice d'utilisation, procédure de vérification, précautions pour stockage, durée de vie, précautions pour le transport, enquête et traitement des réclamations, recensement du marché, insatisfactions et besoins des consommateurs, étude des procédés aval et actions Rétroactives, mise hors circuit des produits jugés inadéquats.

Source : K. ISHIHARA, Maîtriser la qualité, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p13.

De là, il s'agira de satisfaire les besoins exprimés du client et être attentif à ses remarques ou suggestion, bien que celui-ci étant dans tous les cas le « roi », il ne sait pas toujours définir ce que le produit/service doit remplir comme fonction et peut avoir du mal à préciser ce qu'il en attend.

Par conséquent, certaines exigences ne sont pas définies par le client, tout simplement par ignorance, et ce dernier pense que ces précisions relèvent du domaine de spécialistes⁵, ce qui sous-entend les besoins implicites.

II. Perception de la qualité :

Le concept qualité suppose la conformité aux règles/normes, aussi il est sujet à confusion, il s'agit, donc, de clarifier quelques idées reçues sur la qualité.

1. La qualité ne concerne que le produit :

La mondialisation a standardisé les caractéristiques /performances des produits. Aujourd'hui, c'est de plus en plus sur la qualité de service (accueil, personnalisation,

⁵ Daniel DURET, Maurice PILLET, Qualité en production, 3ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2005, p25

Conseil, assistance, financement...etc.) que se joue la concurrence. Ceci est lié à la « tertiarisation » de plus en plus étendue de l'économie, et là, seul le client est juge⁶.

2. La qualité signifie le luxe :

C'est une grosse erreur que de penser que les produits de bonne qualité sont uniquement ceux qui sont les plus luxueux (faible quantité produite=Rolls Royce). Il faut garder à l'esprit que bonne qualité signifie la plus appropriée aux buts et aux conditions d'utilisation du client.⁷ (Qualité de la production de masse = automobile/berline). Dans ce sens, c'est la qualité des produits et services de masse à laquelle on s'intéresse, donc associé à un prix acceptable par le client lambda et non la qualité de produits rares et au prix très inaccessible pour le simple client.

3. La qualité ne se mesure pas :

Si la qualité d'un produit matériel est facile à mesurer ou évaluer, il est plus difficile d'appréhender les grandeurs d'un service ou les variations d'un comportement de la clientèle. En ce sens, la philosophie « qualitiennne » ambitionne de quantifier ces aspects/critères immatériels de la qualité. D'où une nouvelle dynamique de la dimension qualité s'appropriant les outils, particulièrement, de la spécialité du Marketing et de la Psychologie individuelle (statistiques, enquête, interviews, tests... etc.).

4. La qualité coûte chère :

C'est la non-qualité qui coûte cher. Les entreprises en Algérie, ont un taux de coût d'obtention de la qualité proche de 50% de leur valeur ajoutée. En général, le COQ qui repose sur l'optimisation des produits, des techniques de production et des processus...etc., doit être réduit à 5% de la valeur ajoutée pour éviter les surcoûts (investissements supplémentaires trop élevés) liés à la sur-qualité.⁸

III. Evolution du concept de la qualité :

La notion de qualité est un concept qui s'est développé avec les premières civilisations :

- ✓ Les Egyptiens mesuraient la perpendicularité des blocs de pierre ;
- ✓ Les Phéniciens coupaient la main de ceux qui réalisaient des produits non conformes ;
- ✓ Les Mécènes rédigeaient au Moyen-âge des cahiers des charges pour leurs artistes ;
- ✓ L'atelier national de jauges, mesures et matériels d'inspection est créé en 1794, pour les fabriques de munitions⁹ ;

⁶ Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003, p54.

⁷ K. ISHIHARA, Maîtriser la qualité, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p12.

⁸ Philippe DETRIE, op.cit., p26.

⁹ Idem, p26.

1. Les années 1920 à 1940 (l'émergence du contrôle qualité) :

Les années 20 sont caractérisées par l'arrivée d'un courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles de travail et d'organisation, pour maîtriser la qualité des produits dans les organismes industriels. Ce courant de pensée est né au sein d'une entreprise célèbre, la Bell Téléphone aux USA, conduit par Walter A. SHEWART, mathématicien de formation ; il est connu comme le premier créateur des cartes de contrôle.¹⁰ Il préconise d'analyser les relevés, obtenus dans le passé, pour savoir comment le processus risque de varier dans l'avenir. Suite à des gros problèmes de non-qualité intervenus sur des produits de la Bell Téléphone, SHEWART propose à cette époque, l'idée d'un contrôle organisé des produits et des services, en utilisant les statistiques. La vision de l'organisme étant alors fondée sur l'organisation scientifique du travail (Taylorisme), ce contrôle devait être confié à des services différents de ceux qui produisaient. Ainsi, sont nés les services qualité, censeurs de la production, constatant a posteriori la conformité des produits livrés.¹¹

2. Les années 1940 à 1950 (l'utilisation massives des techniques statistiques) :

A partir de 1942, W. Edwards DEMING favorise l'extension des principes de SHEWART, à travers l'association d'ingénieurs japonaise (JUSE), chargée de transmettre ces techniques à un grand nombre de sociétés. Aux Etats Unis d'Amérique, la deuxième guerre mondiale a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité, ce qui a engendré une forte demande de production répercutant une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques. En effet, elle a donné une impulsion au contrôle statistique, en mettant l'accent sur l'inspection finale. Des procédures, basées sur L'AQL : Average Quality Limit (NQA : Niveau de Qualité Acceptable), ont vu le jour pour représenter le pourcentage d'éléments défectueux. Certaines entreprises ont introduit des méthodes plus performantes pour contrôler leurs produits : les plans d'échantillonnage qui permettent d'estimer la qualité des lots produits, à partir d'un échantillon représentatif du produit.¹²

3. Les années 1950 à 1960 (la qualité au Japon) :

Naissance des concepts qualité totale et assurance qualité ;

Dès le début des années 1950, le 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. Le plus étonnant est que l'introduction de la notion de qualité va être faite au Japon par des experts américains spécialement mandatés par Mac Arthur pour aider l'industrie japonaise.

Les idées du Pr. Deming, inconnu aux USA à cette période, sur la qualité trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable. Progressivement, l'industrie des biens et des services japonais s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité. Trente années plus tard, les E.U. ont commencé à constater leur retard en qualité sur l'Extrême-Orient.

¹⁰ Jean FAU, La qualité au quotidien, éd Polytechnica, Paris, 1992, p212.

¹¹ http://www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc.

¹² <http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>.

Le deuxième temps fort intervient dans les années 1960, où émerge l'idée de la qualité totale. Certains experts japonais notent en effet la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Les principes fondateurs de la qualité totale (participation des personnels, prévention) naissent ainsi début des années soixante. Le professeur Ishikawa, "père des cercles de qualité", formalise et diffuse auprès de toute l'industrie des biens et des services nipponne ce nouveau courant de pensée.

ISHIKAWA s'appuie très fortement sur le concept de TQC de FEIGENBAUM, en les adaptant aux entreprises japonaises. Il existe pourtant entre ces deux concepts des différences non négligeables. Pour cette raison, et pour éviter toute confusion, en 1968 ces travaux japonais ont été baptisés Company Wide Quality Control (CWQC).

Pour ISHIKAWA, la différence essentielle entre le concept japonais CWQC et le TQC américain demeure dans le fait que, au Japon, l'introduction d'un tel concept de qualité à l'échelle de toute une entreprise repose inéluctablement sur la participation de tout le personnel. De plus, il est important de noter que les tâches concernant la qualité ne sont pas réservées à un département bien précis, mais que chaque employé est compétent en la matière et en assume la responsabilité selon ses possibilités.¹³

Notons également dans cette période la naissance des principes de l'assurance qualité. Un nouveau concept suivant lequel la « confiance » ou la « présomption » que le produit a la qualité requise doit être étayé par une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation, puis pendant l'existence du produit, donc fondé sur des documents écrits et archivés.

C'est donc, donner au client une garantie a priori de la qualité du produit final. Ces principes seront largement diffusés dès les grandes entreprises industrielles et tout particulièrement dans les industries militaires, nucléaires ou aéronautiques.

4. Fin des années 70 à fin 80 (la qualité en occident) :

Généralisation de la qualité totale ;

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

- ✓ La crise industrielle qui pèse de façon de plus en plus forte sur les sociétés occidentales (crise économique mondiale 1973-1974 marquée par le phénomène de la stagflation = inflation + chômage et l'essoufflement du système de production de masse fordiste).
- ✓ 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.¹⁴

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

¹³ Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, éd MASSON, Paris, 1995, p 8-p9.

¹⁴ http://www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc.

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, à l'instar du secteur industriel. Ces démarches étaient, avant tout, fondées sur des modes d'actions favorisant la participation et la mobilisation du personnel (engouement de l'application des cercles de qualité chez Renault et Peugeot, en France).

5. De 1990 à 2000 (intégration du Management de la Qualité Totale/TQM) :

Il apparaît, fréquemment, la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les vraies préoccupations stratégique de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'action 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, apparaissent comme le mode d'organisation à adopter, pour mettre en œuvre, d'une façon plus cohérente et approfondie, la qualité totale.¹⁵

Parallèlement, on a assisté à une internationalisation et standardisation de la qualité à travers la mise en application de la norme ISO 9000, créée en 1987, et développée mondialement au début des années 90, puis relayée, en 1994, par un affinement de ladite norme par la famille des ISO 9000 (9001, 9002, 9003, 9004).

6. A partir des années 2000 à nos jours (évolution de la conception normative de la qualité) :

Ils nous paraît utile, avant de souligner l'ascension historique de l'approche normative de la qualité, de préciser que sa dynamique repose sur 4 principes concomitants :

- ✓ Le premier principe relève d'une force centrifuge se caractérisant par une extension du domaine d'application de la qualité. A cet égard, on peut avancer qu'on est passé par 3 phases : la qualité du produit, la qualité du processus, et enfin maintenant on assiste à l'élargissement de la qualité intra-entreprise vers la qualité inter-entreprises.
- ✓ Le deuxième principe relève de la contagion qualicienne à tous les secteurs (de l'industrie vers les services marchands et non marchands, l'agriculture et l'agro-alimentaire, le tourisme, l'enseignement, les services hospitaliers, les centres de recherche, les centrales nucléaires, le secteur militaire, ...etc.).
- ✓ En troisième lieu, le principe de contingence ou empirique tend à caractériser les critères de la qualité des produits (salmonelle, crise de la vache folle, épidémie H1N1, traçabilité, codex Alimentarius, référentiel HACCP de la prévention contre les risques, ISO 22 000 de la sécurité alimentaire).
- ✓ Enfin, en dernier lieu, on assiste, plus récemment, au développement d'un effet centripète de la qualité, par son affinement appliqué à des domaines circonscrits du management (ISO 18 000 de la sécurité et santé au travail, ISO 26 000 de la responsabilité sociale/gouvernance/éthique dans l'entreprise).

¹⁵ http://www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc.

Nôtre démarche vise à présenter, de façon formelle, l'extension et la portée structurante de la notion de qualité, à travers le prisme, volontairement réducteur, de sa définition institutionnelle.

Si l'on se réfère à la définition primaire officielle de la qualité, à travers la norme ISO 8402 : 1987, il s'agit de « l'ensemble des caractéristiques d'une entité/produit qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites des utilisateurs ».

Si la norme ISO 9000 : 1994 ne bouleverse pas cette définition, elle l'étend, par contre, aux services, en y intégrant des critères spécifiques et mesurables (par exemple les services bancaires, touristiques, sanitaires et particulièrement le service après-vente).

Cependant, la norme ISO 9000 : 2000 traduit une rupture en intégrant la qualité dans une approche processus, associant les interrelations et les feed-back de l'amont (fournisseur, sous-traitant) et de l'aval (clients/exigences/satisfaction) sur le système de production de l'entreprise (fonctions et processus). On assiste, ainsi, à une mutation du modèle de « L'assurance/manuel de la qualité » (version 1994), vers l'adoption d'un « système de management de la qualité/SMQ » qui dépasse les dispositions strictes de conformité aux exigences du référentiel (critères définis, précis ou mesurables).

Malheureusement, dans la réalité, on relève la prédominance de la recherche, par les entreprises, de la conformité aux exigences des normes (spécifiées et quantifiables), au détriment de l'efficacité du système global de management (orientation, approche qualitative, amélioration continue, innovation incrémentale).

La dernière norme générique en vigueur, L'ISO 9000 version 2015, quant à elle, diminue les procédures, instructions, consignes et modes opératoires, et se concentre sur le niveau de qualification et de compétence requis (avec réactualisation des connaissances) pour réaliser la qualité souhaitée. En outre, la satisfaction du besoin émanant du client ne doit pas constituer un ordre absolu à exécuter, mais cette exigence doit être soumise au rôle, devoir de conseil de l'entreprise (professionnelle dans le métier) pour guider, voire réorienter le choix initial, afin d'optimiser le choix réel/rentable du client.

Il y a lieu, d'ajouter, à ces modifications importantes, le critère de traçabilité du produit comme garantie de la qualité et de limitation de l'étendue du risque potentiel de consommation du produit.

IV. Importance de la qualité :

La carte mondiale des certifications ISO 9001 évolue constamment, et même si certains pays connaissent une baisse notable du nombre de leurs certificats, le nombre d'organismes, associations et entreprises certifiés est en augmentation dans le monde année après année.

L'Italie championne d'Europe incontestée de l'ISO 9001 en 2008, elle domine largement les autres pays d'Europe avec 118 309 certificats enregistrés soit 5 fois plus que la France et 2,5 fois plus que l'Allemagne.

L'Europe représente à elle seule presque la moitié des certificats délivrés dans le monde (46,33%). Elle place 5 pays parmi le Top 10 mondial des pays possédant le plus de certificats (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande Bretagne).¹⁶ Comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 02 : Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001 (ISO 9001 :2000 et ISO 9001 :2008) pour l'année 2011.

Classement	Pays	Nombre de certificats	Nombres en %
1	Chine	328213	40%
2	Italie	171947	21%
3	Japon	56912	7%
4	Espagne	53057	6%
5	Allemagne	49540	6%
6	Grande Bretagne	43564	5%
7	Inde	29574	4%
8	France	29215	4%
9	Brésil	28325	3%
10	Coré du sud	27284	3%

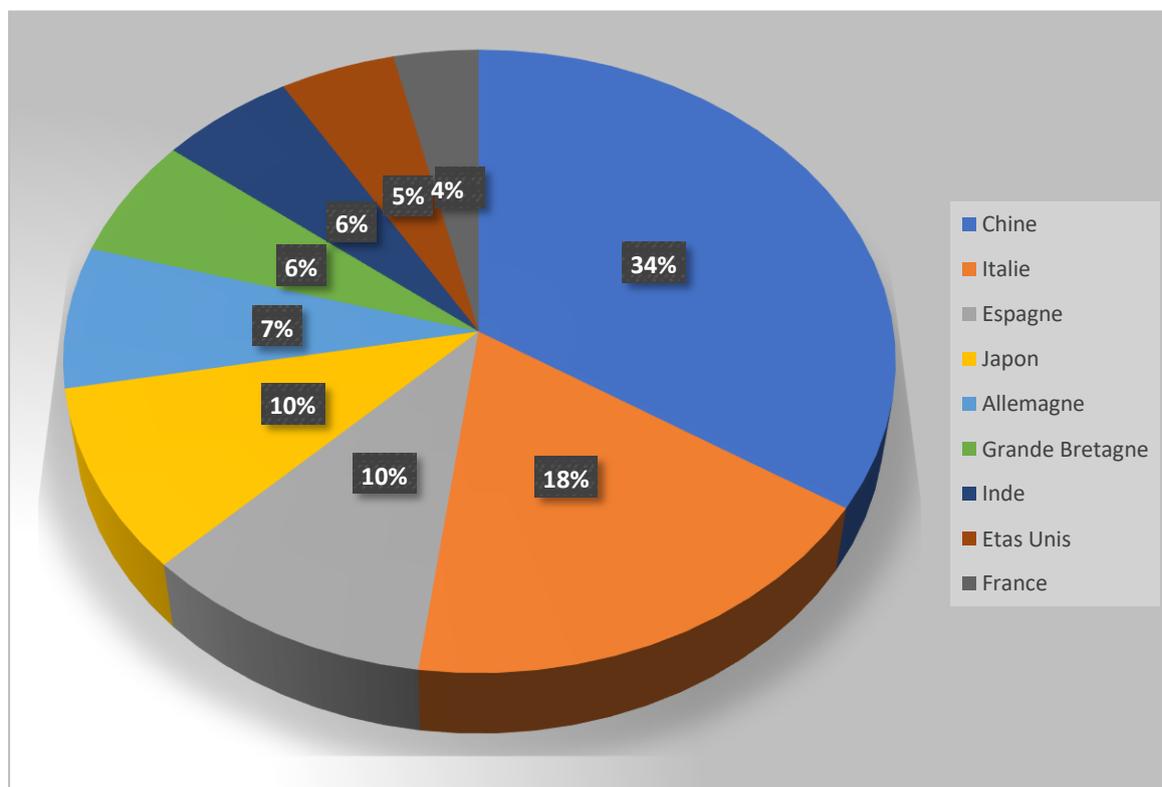
Source : [http:// www.database iso 9001 iso survey 2011](http://www.database_iso_9001_iso_survey_2011).

Il est stupéfiant de constater que les entreprises de la première puissance économique mondiale possèdent aussi peu de certificats ; le japon possède près de deux fois plus de certificat que les Etas Unis.

Est-ce parce que le Japon est un pays “tout entier” tourné vers les nouvelles technologies et industries propices à la certification ? Nous ne pensons pas car la Chine dont l'économie est beaucoup plus contrastée possède près de sept fois plus de certificats que son concurrent américain ; elle occupe même la première place mondiale devant l'Italie et le Japon.

¹⁶ <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/>

Figure 01 : Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2008.



Source : Etabli à partir des données du site : <https://blog.strategik.fr/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/>

Cette inégalité (Top 10 des pays par nombre de certifications ISO 9001) peut être justifiée par l'emprise de la « culture Qualité dans les pays » qui influe « naturellement » sur le nombre de certifications.¹⁷

Les entreprises Algériennes, conscientes de l'importance de l'accélération du processus de mise à niveau, pour passer du stade de conformité à celui de la qualité et pour gagner le pari de la concurrence, tant au niveau national qu'international, adhèrent à la démarche de réhabilitation des entreprises, tournée aujourd'hui vers la qualité, seul garant de la pérennité de l'entreprise.

Le nombre total des entreprises certifiées ISO 9001 en Algérie a atteint entre 1998 et 2010 près de 1465 entreprises. La compétitivité industrielle, via la qualité, s'avère incontournable pour les entreprises pour rester en lice.¹⁸

¹⁷ <https://blog.strategik.fr/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/>

¹⁸ D. Samia, Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008, communiqué de presse (EL MOUDJAHID), publié le : 07/12/2009, p5.

En 2014, on dénombrait, en Algérie, près de 3125 entreprises, tous secteurs confondus, certifiées ISO 9000. Cependant, ce diagnostic, aussi encourageant soit-il, reste très en deçà de son champ d'action, face au recensement des 860 000 PMI-PME pouvant être concernées par la qualité.

V. Les grands penseurs de la qualité :

Le développement de la qualité a été jalonné par l'apport personnel d'un nombre de qualitiens, soucieux de faire progresser cette pensée vers de nouveaux horizons. Nous citerons penseurs de la qualité en mentionnant les apports qui leur sont attribués :

1. Walter SHEWART : (1891-1967)

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

L'approche de SHEWART par rapport aux statistiques, était totalement innovante. Ainsi, il débordait largement des théories mathématiques pour trouver des solutions aux problèmes pratiques (sur le terrain). En 1931, il publie ses travaux dans un ouvrage de référence pour la qualité : « Economic Control Quality of Manufactured Product ». En 1939, Shewhart publie son second ouvrage : "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control".

A la fin de la seconde Guerre Mondiale, SHEWART ira plusieurs fois en Inde et travaillera en collaboration avec l'institut Indien des statistiques, afin de promouvoir l'utilisation des statistiques dans le contrôle qualité.

Walter SHEWART fût moins connu dans le monde industriel que ceux dont il a inspiré le travail (DEMING, JURAN, TAGUCHI, ISHIKAWA, FEIGENBAUM, CROSBY) dans la qualité. Cependant, son héritage est immense et est toujours d'actualité. Il fût l'un des fondateurs de l'ASQ (American Society for Quality).

L'héritage de SHEWART :

L'on peut essayer de résumer le travail de Walter de SHEWART en quelques points :

- ✓ Les données n'ont aucun sens quand elles sont hors de leur contexte.
- ✓ Les données subissent des variations à la fois spéciales et communes. Afin d'extraire et de travailler ces données, il faut extraire les causes spéciales des causes communes.
- ✓ Le cycle de deming (plus connu sous le sigle PDCA) :
 - Plan : planifier un changement.
 - Do : appliquer ce changement sur une petite production.
 - Check : vérifier/contrôler la pertinence du changement.
 - Act : si la pertinence est positive, appliquer le changement à une plus grande échelle.¹⁹

¹⁹ <https://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html>.

2. Edwards DEMING : (1900-1993)

Edwards DEMING est un physicien et statisticien Américain. Il fût l'un des précurseurs de la qualité et a beaucoup contribué au développement de l'industrie Japonaise.²⁰

Sa première vraie expérience professionnelle commença à la Western Electric où il fût présenté à Walter SHEWART. A ce moment-là, il commença à collaborer avec lui sur le développement de ses idées.

En 1950, la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) invita, officiellement, DEMING à collaborer avec cette Association, afin d'organiser plusieurs séminaires pour les ingénieurs, inspecteurs et même aux ouvriers qualifiés. Ainsi, DEMING prédit que si les managers Japonais appliquaient ses techniques, le Japon, étant sorti de la guerre dévastée, se remettrait sur pied en cinq ans. Mieux, en quatre années seulement, les acheteurs du monde entier se battaient pour avoir des produits « Made in Japan ».

En guise de reconnaissance à leur mentor, la JUSE décerne chaque année, depuis 1951, le prix DEMING à une application fructueuse de concepts de la qualité à tous les niveaux d'une entreprise.

De retour aux Etats-Unis, DEMING constata que sa renommée n'avait pas dépassé les frontières du Japon. Il était connu, en son propre pays, pour ses travaux statistiques mais pas pour sa contribution monumentale au Japon. En 1980, soit trente années après avoir appris le contrôle statistique de la qualité aux Japonais, Edwards DEMING fut redécouvert aux Etats-Unis et beaucoup sollicité. Parmi les entreprises Américaines qui utilisèrent ces services, l'on peut citer Ford Motor Company, General Motors, Dow Chemical Company, Hugues Aircraft.

En 1982, DEMING publia son premier ouvrage « Quality, Productivity and Competitive Position » puis s'attela à son ouvrage majeur « **Out of the Crisis** » (publié en France sous « Hors de la Crise »). Ensuite, DEMING publia « **The New Economics** » qui reprend la méthode de connaissance approfondie.

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

- ✓ Le développement des travaux de Walter SHEWART :
- ✓ Le **PDCA** (que DEMING rebaptisa Roue de Deming).
- ✓ Les **cartes de contrôle** et le travail sur la variation.
- ✓ Ses propres travaux qui se résument en 14 points :

1er point : Se donner des objectifs fermes pour améliorer le produit et le service, pour devenir compétitif et créer des emplois.

2ème point : Adopter la nouvelle philosophie de management et conduire le changement.

3ème point : Eliminer le besoin de contrôle systématique en fabriquant la Qualité et écarter les erreurs à la source.

4ème point : Aller vers le fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.

²⁰ Jean FAU, op.cit. p213.

5ème point : Améliorer encore et toujours le processus de production afin, et par-là, de réduire les coûts en permanence.

6ème point : Généraliser la formation sur le tas.

7ème point : Améliorer le leadership et booster les employés dans le travail.

8ème point : Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.

9ème point : 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.

10ème point : Eliminer les slogans, les exhortations et les objectifs qui demandent au personnel d'atteindre le zéro défaut ou de nouveaux seuils de productivité.

11ème point : Eliminer les standards de production dans les ateliers. Eliminer la direction par objectif et les enjeux numériques. Remplacer tout cela par de meilleures qualités managériales.

12ème point : Supprimer les barrières qui frustrent 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.

13ème point : Instituer un programme de formation et de développement personnel volontariste.

14ème point : Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation et la réalisation des 13 premiers points.²¹

3. Joseph JURAN : (1904-2008)

Joseph Moses JURAN était un statisticien, auteur et consultant très influent dans le domaine de la qualité (son influence équivaut à celle d'Edwards Deming).

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

Il écrit son premier ouvrage en 1935 « Mechanical Engineering ». En 1951, il publie un deuxième ouvrage intitulé « Juran's Quality Handbook », considéré comme la bible de la qualité.

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

En 1954, Joseph JURAN est invité au Japon par la JUSE, il fût lui aussi, comme Deming, un des précurseurs de la qualité au Japon. Alors qu'Edwards DEMING enseigne principalement aux Japonais la qualité à travers les statistiques, Joseph JURAN, quant à lui, enseigne le management de la qualité.

²¹ <https://3dc.asso-web.com/32%2Bwalter-shewhart.html>.

On lui attribue l'utilisation du Pareto dans la qualité totale (80% des problèmes proviennent de 20% des causes, 80% des revenus proviennent de 20% des clients), l'étude de la résistance au changement, notamment de l'acceptation du concept de qualité auprès des managers et employés, et enfin le plan d'amélioration de la qualité à travers la trilogie (Planification, Contrôle, Amélioration/Changement).

4. Armand FEIGENBAUM : (1922-2014)

Armand Valin FEIGENBAUM est un expert Américain de la qualité. Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control/TQC qui sera étendu, plus tard, sous le nom de Total Quality Management/ TQM. Le TQC est une stratégie de la qualité qui englobe l'entreprise dans son ensemble et s'oriente selon les exigences du client. Ainsi, tous les efforts effectués dans les différents domaines de l'entreprise amènent au développement, au maintien et à l'amélioration de la qualité. De cette façon, le marketing, le développement, la production et le service client, en particulier, doivent être en mesure de satisfaire les désirs du client de la manière la plus économique possible.²²

FEIGENBAUM rejoint General Electric (GE), en 1958, où il devient directeur de la production et préconise le développement de la qualité à toutes les étapes du produit et toutes les fonctions de l'entreprise.

Il a, à son compte, un ouvrage considéré comme une référence dans le domaine de la qualité intitulé : « **Total Quality Control** ».

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

Enfin, FEIGENBAUM a beaucoup mis l'accent sur les coûts de la non-qualité en les divisant notamment en 4 catégories (**modèle PAF** : Prevention Appraisal Failure) :

- ✓ Prevention costs : Coûts liés à la mise en place de la qualité (planning, formation)
- ✓ Appraisal costs : Coûts liés à l'inspection (vérification de la qualité).
- ✓ Internal Failure Costs : Coûts liés au rejet des produits (mauvaise qualité) avant livraison chez le client.
- ✓ External Failure Costs : Coûts liés à la mauvaise qualité des produits une fois livrés chez le client (coûts de retour, de garantie, de perte du client, de mauvaise image de l'entreprise).²³

5. Genichi TAGUCHI : (1924- 2012)

Genichi TAGUCHI est un statisticien et un ingénieur Japonais ayant notamment développé une méthodologie complète d'application des statistiques à la production.

En 1950, TAGUCHI rejoint une branche de la Nippon Telegraph and Telephone Corporation afin de travailler sur le contrôle qualité. Il faut savoir qu'à cette époque, le contrôle qualité était très répandu au Japon, grâce aux interventions d'Edwards DEMING, Joseph JURAN et de la JUSE.

Au milieu des années 50, il travaille en tant que professeur itinérant (il reste basé au Japon) à l'institut Indien des statistiques. Ce nouveau travail de professeur lui permet de collaborer, étroitement, avec Walter SHEWHART qui travaillait chez Bell Telephone.

²² Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p 117.

²³ <https://3dc.asso-web.com/32%2Bwalter-shewhart.html>.

Finalement, Genichi TAGUCHI devient consultant à l'institut Japonaise des standards et directeur exécutif à l'American Supplier Institute (qui publie la majorité de ses ouvrages).

Le but de TAGUCHI était de simplifier, au maximum, ses techniques statistiques, afin de permettre au plus grand nombre de les utiliser, sans pour cela être un génie des mathématiques.²⁴ Il préconise de viser la valeur nominale, de réduire la dispersion, de rechercher des zones de fonctionnement stables pour le produit et pour le procédé de fabrication.²⁵

6. Kaoru ISHIKAWA : (1915-1989)

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

Il débute sa carrière, en tant qu'officier technique naval, avant de rejoindre la Nissan Liquid Fuel Company, de 1941 à 1947. Ensuite, commence pour Kaoru ISHIKAWA une carrière de professeur, à l'université de Tokyo, qu'il alternera avec des fonctions à la tête de la Masuchi Institute of Technology.

En parallèle, ISHIKAWA rejoint la JUSE, afin de compléter les groupes de travail sur la qualité. A travers la JUSE, ISHIKAWA militera pour l'invitation d'Edwards DEMING et de Joseph JURAN, personnages dont il sera un vecteur essentiel du développement de leurs idées, à travers le Japon.

En 1962, ISHIKAWA invente le concept de **Cercles de Qualité** (Quality Circles), toujours en conjonction avec le JUSE. Cette mise en place provient d'une expérience, tendant à démontrer que l'implication des ouvriers est essentielle pour le développement de la qualité.

A cette époque, ISHIKAWA publie deux ouvrages « QC Circle Koryo » et « How to operate quality circle activities ».

En 1982, Kaoru ISHIKAWA finalise son fameux **diagramme en arête de poisson** (appelé aussi diagramme d'ISHIKAWA, ou diagramme de causes à effet) qui permet de déterminer la cause profonde d'un problème à travers ses symptômes (un symptôme étant le lien entre une cause profonde et un effet/une conséquence).

7. Philip CROSBY : (1926-2001)

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

Après avoir travaillé pour plusieurs sociétés (il a surtout commencé en bas de l'échelle), il rejoint ITT (International Telephon & Telegraph/USA) où il devient vice-président, durant quatorze années. En 1979, il décide de se lancer dans le consulting et il ouvre sa propre entreprise (Philip CROSBY Associates, Inc.).

Quality Is Free « La Qualité, c'est Gratuit » et Quality Without Tears « La Qualité Sans Larmes » sont les deux ouvrages fondamentaux de Crosby, même s'il a pu en publier une quinzaine qui furent presque tous des best-sellers (du fait de leur compréhension facile).

²⁴ <https://3dc.asso-web.com/32%2Bwalter-shewhart.html>.

²⁵ Jean FAU, op.cit, p213.

Tout comme FEIGENBAUM, CROSBY basait sa démarche qualité à partir des coûts (il part des coûts dus à la non-qualité afin d'identifier les actions de correction/prévention à mener), pour ainsi atteindre le Zéro Défaut, à travers le concept du DRIFT « **Do It Right First Time** » que l'on peut traduire, grossièrement, en Français, par « Bien le faire dès la première fois »²⁶.

²⁶ <https://3dc.asso-web.com/30+philip-crosby.html>.

Section 2 : Evolution et typologie du management de la qualité

Cette section traite l'évolution et la typologie du management de la qualité, à travers la définition du management de la qualité, la chronologie et typologie ainsi que les principes du management de la qualité.

I. Définition du management de la qualité :

Définition 1

Selon l'ISO 9000 : 2000 le management de la qualité se définit comme étant les :

« Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme au plus haut niveau ». ²⁷

Définition 2

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

Définition 3

Dans la version 2015 de l'ISO 9000 cette définition a été quelque peu modifiée :

« Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » suivie d'une note précisant que l'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité. ²⁸

II. Notion du management de la qualité :

1. Planification de la qualité :

Partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources associées, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

NB : L'élaboration de plans qualité peut faire partie de la planification de la qualité.

2. Assurance de la qualité :

Partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité.

²⁷ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p 37.

²⁸ Norme internationale ISO 9000 : 2015, repérer dans <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.3.3>.

3. Maîtrise de la qualité :

Partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.²⁹

4. Amélioration de la qualité :

Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.

NB : Les exigences pour la qualité peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité, l'efficience ou la traçabilité.³⁰

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

Tableau 3 : vers un Management de la qualité.

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

Source : Philippe DETRIE conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003, p26.

III. Chronologie et typologie du management de la qualité :

La théorie des organisations ne cesse d'évoluer, depuis sa formalisation par Frederick W. TAYLOR. Ce fût le temps de l'Organisation Scientifique du Travail/O.S.T, là où la parcellisation à outrance des tâches réduisait l'être humain (sans distinction ni d'âge ni de sexe) à « dix doigts utiles au travail » ou « les bras et les jambes sans la tête ». A cette forme d'organisation, caractérisée par le « One best way » connue, également, sous le nom d'Ecole classique, ont adhéré le français Henry Fayol et l'Allemand Max WEBER. Cette Ecole a promu, dans l'organisation de l'entreprise, les critères de forte hiérarchisation et d'unité de commandement.

²⁹ Norme internationale ISO 9000 : 2015, repérer dans <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.3.3>.

³⁰ idem.

Puis des chercheurs, dont Elton MAYO, découvrirent enfin « de l'humain/la tête » chez l'ouvrier. Ce fût l'Ecole des relations humaines complétée par la théorie des motivations d'Abraham Maslow. Cette Ecole fut caractérisée par la découverte du souci des ouvriers à travailler en groupe et à formuler leur capacité de suggestion.

Après cela, est apparue la direction par objectifs (D.P.O) qui préconise la décentralisation et opte pour la responsabilisation des cadres. Néanmoins, l'organisation restait toujours basée sur le travail routinier et peu motivant, d'où une réforme de l'organisation du travail (pas une révolution managériale), proposée, suite aux travaux de Friedrich HERZBERG qui ont débouché sur les propositions d'élargissement des tâches, de rotation des postes et d'enrichissement des tâches, ouvrant la voie aux prémices de la participation.

En parallèle, la gestion de la qualité lorsqu'elle existe est perçue comme un outil d'inspection et comme une barrière au produit défectueux.³¹ Après cela, sont apparues les techniques de contrôle de la qualité, concernant qu'un service qui était souvent isolé dans l'entreprise, bien loin de la Direction et du souci des opérateurs. Mais, depuis quelques temps, on assiste à une symbiose de toutes ces Ecoles où la qualité est mise, enfin, en évidence et devient, ainsi, un thème central du management qui couvre, pratiquement, un siècle d'évolution dans les pratiques, allant d'une activité essentiellement fonctionnelle au temps du Fordisme, jusqu'à une ambition stratégique.³²

La figure suivante, illustre, sommairement, ces étapes à travers quelques dates clés de l'évolution de la qualité et du management, jusqu'à arriver à une entière fusion.

Figure 02 : La fusion de la qualité avec le management



Source : Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003, p54.

³¹ Abdallah SEDDIKI, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004, p188-p189.

³² Michel WEILL, Le management de la qualité, éditions La Découverte, Paris, 2001, p10.

Depuis quelques années, et notamment durant les années 1990, le management de la qualité a progressivement pénétré l'ensemble des pays et activités humaines. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité, au travers des normes ISO 9000. L'assurance qualité est définie selon la norme ISO 8402 comme étant un : « ensemble d'activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées, en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ». ³³

Malgré que l'élaboration de l'Organisation Internationale de la Normalisation (International for Standardization Organization/ISO) ait eu lieu en 1947, les normes, du fait qu'elles étaient hutment techniques, intéressaient, au début, seulement les techniciens et les ingénieurs. C'était des normes produites, et leur diffusion n'était faite qu'en direction des techniciens. Elles étaient alors inconnues du grand public, y compris de la plupart des managers. Et progressivement l'assurance de la qualité s'est inscrite dans le cadre des démarches de progrès des organismes, surtout avec l'avènement des familles de normes ISO 9000 et 14000, respectivement en 1987 et 1996. ³⁴

Depuis, le terme « assurance de la qualité » a disparu et a été remplacé par le terme système qualité. Les exigences spécifiées concernent, non seulement, les produits mais aussi les services, sans aucune distinction entre les deux fournitures faites aux clients.

En outre, le terme système qualité a été remplacé par le terme système de management de la qualité/SMQ, avec la publication de la version 2000 des normes ISO ; l'accent a été mis sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management (ISO 9001) et sur l'amélioration continue des performances de l'organisme (ISO 9004). ³⁵

Ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans un ensemble : le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comportant plusieurs sous-systèmes spécialisés, mais qui inter-réagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. ³⁶

La priorité pour les entreprises est, alors, de bien mobiliser et de dynamiser l'ensemble de ses acteurs, en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués. Pour les aider dans cette quête infinie de l'excellence, les entreprises ont, alors, fait appel à de plus en plus de normes ou de standards publiés dans les domaines divers : qualité, l'environnement (ISO 14000), la santé et la sécurité au travail (ISO 18000), l'évaluation des risques (HACCP), l'éthique (ISO 26000). ³⁷

La certification selon l'ISO 9004 correspond au management par la qualité totale ou Total Quality Management/TQM. Le TQM est un processus de gestion chargé de satisfaire à la fois les besoins de plusieurs acteurs, ce que la norme appelle les « parties intéressées » c'est-à-dire : le client, le personnel de l'entreprise, le fournisseur et l'actionnaire.

³³ Mustapha HASSEN-BEY, Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger, 2006, p65.

³⁴ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit. p27.

³⁵ Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré, Afnor, Paris, 2003, p2.

³⁶ Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, Afnor, France, 2006, p4.

³⁷ Recueil des normes, op.cit. p2.

Le secteur privé en Algérie, plus particulièrement celui de type traditionnel et familial (structure majoritaire des PMI-PME de moins de 10 salariés), est encore balbutiant en matière de qualité, ne disposant, dans la majorité des cas, d'aucune structure de contrôle de qualité, l'exception étant assurée par les grands Groupes/Entreprises.³⁸ (Cevital, Bellat, NCA/Rouïba, Mahbouba, Condor, ...etc).

VI. Les principes du management de la qualité :

Le management de la qualité s'appuie sur sept principes sur lesquels sont fondées les normes relatives au système de management de la série ISO 9000. Les sept principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000 version 2015, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.³⁹

1. Orientation client :

Enoncé :

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

Fondement :

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

Bénéfices :

- ✓ Augmentation de la valeur pour le client.
- ✓ Augmentation de la satisfaction du client.
- ✓ Amélioration de la fidélité du client.
- ✓ Amélioration de l'activité commerciale récurrente.
- ✓ Amélioration de l'image de l'organisme.
- ✓ Élargissement du panel des clients.
- ✓ Augmentation des ventes et des parts de marché.

Actions possibles :

- ✓ Identifier les clients directs et indirects pour lesquels l'organisme est créateur de valeur.
- ✓ Comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des clients.
- ✓ Lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients.
- ✓ Communiquer les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients.

³⁸ Mustapha HASSEN-BEY, op.cit. p67.

³⁹ Norme internationale ISO 9000 : 2015, op.cit. p5-p6.

- ✓ Mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- ✓ Déterminer les besoins et attentes des parties intéressées susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- ✓ Gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.⁴⁰

2. Leadership :

Énoncé :

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

Fondement :

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

Bénéfices :

- ✓ Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectifs qualité de l'organisme.
- ✓ Meilleure coordination des processus de l'organisme.
- ✓ Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme.
- ✓ Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés.

Actions possibles :

- ✓ Communiquer la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'organisme au sein de l'organisme et à tous les niveaux.
- ✓ Créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de comportement en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ Établir une culture de confiance et d'intégrité.
- ✓ Encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ S'assurer que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'organisme.
- ✓ S'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable.
- ✓ Motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.⁴¹

⁴⁰ Guide principes de management de la qualité, édition ISO, p2-p3.

⁴¹ Guide principes de management de la qualité, édition ISO, p4-p5.

3. Implication du personnel :

Énoncé :

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

Fondement :

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 des objectifs qualité de l'organisme.

Bénéfices :

- ✓ Meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre.
- ✓ Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration.
- ✓ Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité.
- ✓ Amélioration de la satisfaction du personnel.
- ✓ Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme.

Actions possibles :

- ✓ Communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle.
- ✓ Encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience.
- ✓ Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte.
- ✓ Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel.
- ✓ Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels.
- ✓ Réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.⁴²

4. Approche processus :

Énoncé :

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

⁴² Guide principes de management de la qualité, édition ISO, p6-p7.

Fondement :

Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

Bénéfice :

- ✓ Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration.
- ✓ Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques.
- ✓ Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter fonctionnels.
- ✓ Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.

Actions possibles :

- ✓ Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre.
- ✓ Définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus.
- ✓ Comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir.
- ✓ Déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système.
- ✓ Gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente.
- ✓ S'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble.
- ✓ Gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.⁴³

5. Amélioration :

Énoncé :

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

Fondement :

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

⁴³ Guide principes de management de la qualité, édition ISO, p8-p9.

Bénéfices :

- ✓ Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients.
- ✓ Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives.
- ✓ Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes.
- ✓ Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture.
- ✓ Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration.
- ✓ Accroissement de l'effort d'innovation.

Actions possibles :

- ✓ Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration.
- ✓ S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration.
- ✓ Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- ✓ Suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration.
- ✓ Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits, de services et de processus, nouveaux ou modifiés.
- ✓ Identifier et reconnaître l'amélioration.⁴⁴

6. Prise de décision fondée sur des preuves :

Énoncé :

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

Fondement :

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

Bénéfices :

- ✓ Amélioration des processus décisionnels.
- ✓ Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs.
- ✓ Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles.
- ✓ Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions.
- ✓ Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

Actions possibles :

- ✓ Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme.
- ✓ Assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées.
- ✓ S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres.
- ✓ Analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées.
- ✓ S'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données.
- ✓ Prendre des décisions et entreprendre des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.⁴⁵

7. Management des relations avec les parties intéressées :

Énoncé :

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

Fondement :

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.

Bénéfices :

- ✓ Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée.
- ✓ Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées.

⁴⁵ Guide principes de management de la qualité, édition ISO, p12-p13.

- ✓ Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité.
- ✓ Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services.

Actions possibles :

- ✓ Identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisme.
- ✓ Identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées.
- ✓ Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme.
- ✓ Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes.
- ✓ Mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration.
- ✓ Mettre en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées.
- ✓ Encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.⁴⁶

Conclusion du chapitre

Au travers de cette première section relative à l'évolution de la notion de qualité au sein de l'entreprise, nous avons souhaité mettre en évidence les points suivants :

- Cette évolution apparaît comme le fruit de deux déterminants principaux. D'une part, les transformations de contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont dû s'adapter ; et d'autre part, l'émergence successive de travaux scientifiques et de pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs.
- Par ailleurs, on constate le rôle fondamental joué par les pratiques de normalisation au cours de cette évolution. De par son pouvoir structurant (PENAN, 1995 : p.76), ses propriétés pérennisantes et sa capacité à susciter une dynamique d'adoption (REYNAUD, 1988), la normalisation est apparue comme un véritable levier de la qualité (PENAN, 2000 : p.4).
- D'ailleurs, l'évolution similaire et conjointe du champ de la qualité et de celui de la normalisation au cours du XXème siècle semble confirmer la force de ce lien : qualité et normalisation ont d'abord concerné les produits, puis les processus industriels et organisationnels pour s'ancrer, de nos jours, au cœur même du management des entreprises.⁴⁷
- L'apparition du management de la qualité apporta un vent de fraîcheur pour les différents organismes ainsi qu'une structure nouvelle, et des principes à respecter pour faire valoir la qualité au prôt des clients ou des consommateurs.

⁴⁷ Cf. les normes ISO 9000 présentées Chapitre II, Section 1. Par ailleurs, du côté des industriels, on note une volonté de grouper au maximum les divers systèmes normatifs "modernes" (qualité, sécurité, environnement) dans une approche générale système de management (MAILLARD, 2000 ; GALLAND, 2001a : p.11).

Chapitre 2 : Mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015

Préambule :

Ce chapitre va porter l'accent sur une première section qui est l'approche du système de management de la qualité qui fera référence à un bref rappel de la normalisation, de la méthode de certification et de la certification en elle-même ainsi qu'une section deux qui illustrera un comparatif entre la norme ISO 9001 version 2008 et la norme ISO 9001 version 2015 tout en apportant un bref historique de la sa révision, et finalement une troisième section sur la transition de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015.

Section 1 : Approche du SMQ

Cette section traite l'approche SMQ, à travers la définition du SMQ, de la certification et de la normalisation. Ainsi que la présentation synoptique de la structure du SMQ, la définition des documents du SMQ et le développement d'une démarche qualité.

I. Définition du système de management de la qualité :

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès un organisme.

Le SMQ est le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management de la qualité. Il s'agit d'un ensemble structuré et ouvert, d'éléments en interaction, animé par une finalité (un but) et qui évolue dans le temps, tout en gardant son identité.

Le système qualité selon la norme ISO 8402 se définit comme : « l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité ».¹

La version 2015 de la norme ISO 9000 définit chaque terme du système de management de la qualité comme suit :

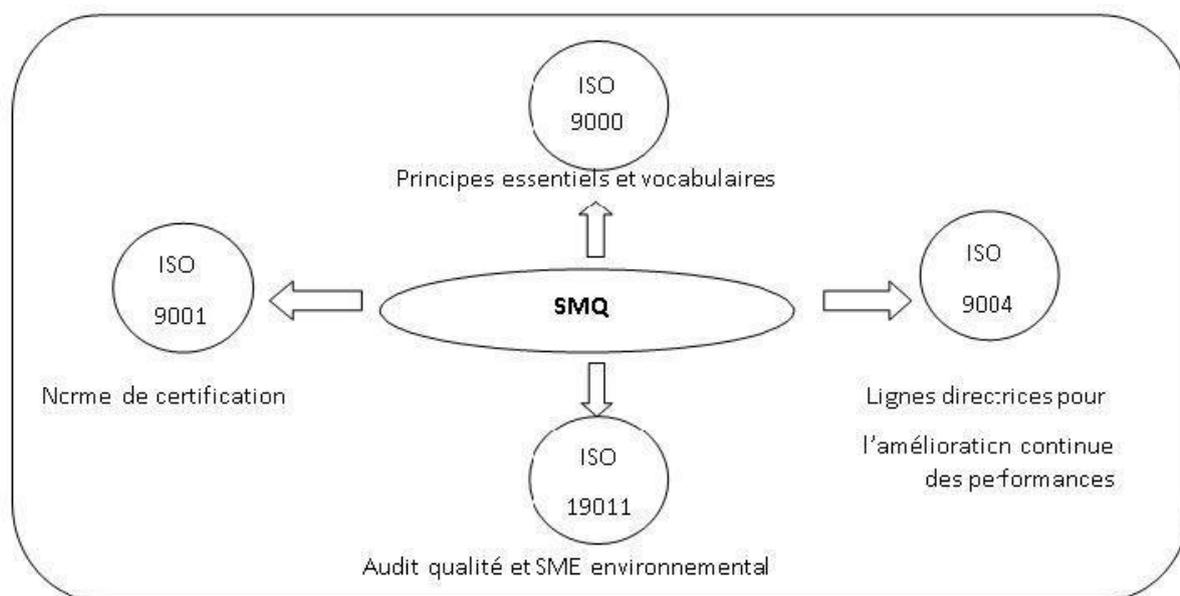
- ✓ Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- ✓ Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.
- ✓ Système de management de la qualité : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.²

¹ Yves LAVINA, Erick PERRUCHÉ, Maintenance et assurance de la qualité, éditions d'organisation, France, 2000, p18-p19.

² Norme internationale ISO 9000 : 2015, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>.

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

Figure 03 : présentation générale du SMQ



Source : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p 32.

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

- ✓ L'ISO 9000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.
- ✓ L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- ✓ L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- ✓ L'ISO 19011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.³

Ainsi, le système de management de la qualité correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Dans les grandes lignes, il s'agit de la

³ Norme internationale ISO 9000 : 2015, op.cit. : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>.

structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients.⁴

Le SMQ présente, en fait, la fin de la prédominance de la culture orale de la qualité et la présente comme un concept qui doit être managé de manière à s'adresser à toutes les fonctions de l'entreprise.⁵

Le SMQ concerne :

- ✓ La production mais aussi toutes les fonctions :
 - La qualité d'évaluation du marché en percevant et anticipant ses besoins.
 - La qualité de conception, c'est-à-dire traduire les besoins du marché en spécifications de production, au moindre coût et dans les meilleurs délais.
 - La qualité de réalisation et assurer la conformité aux spécifications.
 - La qualité des services internes (ressources humaines, finance, entretien, administration, services généraux, informatique...) et appliquer les principes de la qualité, à chaque service fonctionnel, car il est fournisseur interne.
- ✓ La qualité des ventes, en restant à l'écoute, et fidéliser le client pour développer l'image de l'entreprise.
- ✓ Les qualitatifs, mais aussi tout le personnel, il s'agit de les impliquer par l'engagement individuel, les plans d'action qualité, les groupes d'amélioration de la qualité.
- ✓ L'entreprise dans sa globalité, mais aussi assure la qualité des fournisseurs.
- ✓ Les produits et services, en produisant la valeur ajoutée, et ainsi dépasser la qualité première/ordinaire des prestations.⁶

Les objectifs du système de management de la qualité :

- ✓ Etablir, documenter, mettre en œuvre et entretenir le management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.
- ✓ Vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité.
- ✓ Etablir le programme détaillé dans différents audits.
- ✓ Analyser les rapports d'audit et évaluer l'efficacité des mesures de correction.
- ✓ Déclencher les mesures correctives et vérifier la mise en œuvre des solutions.
- ✓ Mettre en œuvre des actions, permettant de prévenir l'apparition de toute non-conformité.
- ✓ Identifier et enregistrer tout problème, relatif à l'enregistrement aux processus et au système de management de la qualité.
- ✓ Classer tous les documents relatifs au management de la qualité.

⁴ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p13.

⁵ Mustapha CHARIF, Ghaouti MAMI, Elias Fouad MAMI, « Mise à niveau, système qualité, que l'apprentissage ? », Actes du Symposium international sur la : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004, p187.

⁶ Philippe DETRIE, conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, 4ème édition, Paris, 2003. p22-p23.

II. La certification :

1. Définition de la certification :

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

On distingue plusieurs types de normes, selon leur mode d'élaboration et leur espace de reconnaissance :

- ✓ Normes spécifiques à une entreprise.
- ✓ Normes professionnelles.
- ✓ Normes nationales. Exemples : AFNOR, IANOR.
- ✓ Normes internationales.⁷ Exemples : ISO, EFQM, EMAS.

2. Les différents types de certification qualité :

Tableau 04 : Les différents types de certification qualité

Certification produit	Certification d'entreprise	Certification service
<ul style="list-style-type: none"> • Critères techniques • Critères esthétiques • Critères de sûreté (fiabilité, disponibilité) • Critère d'ergonomie • Exigences de coût • Critères de détails 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'objectifs • Principes d'organisation • Exigences de moyens • Critères de maîtrise technique ou technologique • Exigences en matière de contrôles et essais • Planification d'activité 	<p>Approche mixte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères descriptifs du service (détails, nature des prestations, pratiques) • Critères d'organisation conditionnant la production du ou des services concernés.

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

La certification de produit atteste la conformité aux caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles. La certification de ce type-là plus répandue en Europe est le marquage CE (CE), obligatoire pour les produits dépendant d'une directive européenne permettant leur circulation libre conformément aux exigences des directives communautaires. La certification la plus connue en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats.⁸

⁷ Jean-Michel MONIN, La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001, p175-p176.

⁸ Michel CATTAN, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR, 2009, p37

En Algérie, c'est la marque TEDJ, représentée par un label de qualité national. La certification est volontaire et délivrée par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant.⁹

La certification qui reconnaît la qualité de l'organisation d'entreprise et évalue sa performance est la certification de système représentés par les normes internationales les plus connues : ISO 9001, OHSAS 18001 et l'ISO 14001, ou encore il peut s'agir de certification sectorielle comme l'agroalimentaire avec l'ISO 22000.

La certification de services relève des mêmes principes que la certification de produits, c'est-à-dire un engagement de résultat. Aussi, comme pour les produits, la démarche certification de service est complémentaire à une démarche certification de système. Cela varie selon la stratégie de l'entreprise, en considérant la certification service comme une étape vers la certification de système ISO 9001. Ou au contraire, obtenir d'abord la certification ISO 9001 et la compléter par une certification de service, cela dépend de la nature de l'entreprise, de certains métiers, du niveau de certification de service appropriée.¹⁰

3. Les motivations liées à la certification ISO 9001 :

On peut repérer 3 principales motivations liées à la mise en place d'une certification ISO 9001 :

A. Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :

En fonction de la situation de l'entreprise et du secteur, cette reconnaissance externe sera recherchée pour :

- ✓ Se différencier de ses concurrents.
- ✓ Préserver l'accès à des clients et/ou des marchés importants (la norme ISO devenant le standard minimal).
- ✓ Créer l'accès à de nouveaux marchés (reconnaissance d'un niveau qualité de classe mondiale).
- ✓ Renforcer le niveau de confiance des clients et valoriser la marque.
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise, voir celle de la profession.¹¹

B. Améliorer les relations avec ses clients et mieux les satisfaire :

- ✓ Mieux répondre aux attentes des clients : amélioration continue des prestations de l'entreprise.
- ✓ Mieux vendre : la certification valorise l'offre de l'entreprise et permet de vendre mieux et plus.
- ✓ Simplifier les audits externes.

⁹ http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2.

¹⁰ Michel CATTAN, op.cit, p38.

¹¹ idem, p197.

C. Accroître la performance de l'entreprise :

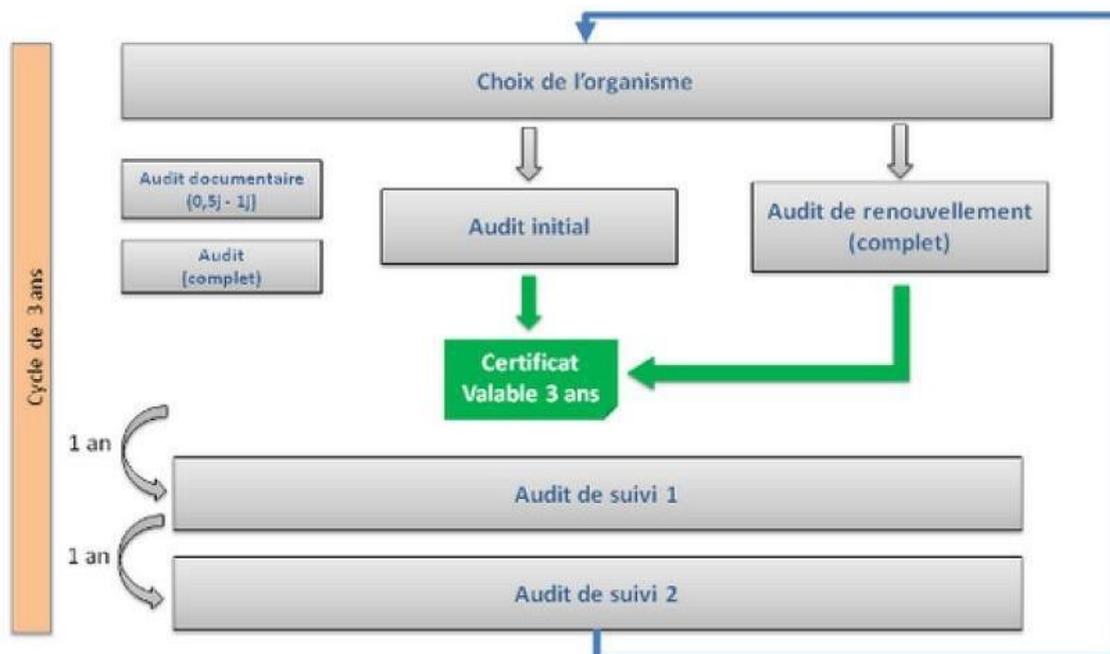
- ✓ Accroître l'efficacité des processus opérationnels : optimisation des interfaces entre services, homogénéité des pratiques internes, suppression des contrôles inutiles, amélioration des prestations clients, simplification des tâches, exploitation des gisements de productivité et limitation des risques opérationnels.
- ✓ Mobilisation et reconnaissance du personnel : il s'agit d'atteindre un niveau d'excellence défini par le référentiel reconnu, l'obtention du certificat est à la fois un facteur de reconnaissance interne et de fierté pour le personnel concerné. Elle donne du sens à leurs efforts et reconnaît leurs compétences, ainsi que leur professionnalisme.
- ✓ Structuration du management : la norme impose la mise en place d'un système de pilotage : définition d'une politique et d'objectifs qualité, suivi de tableaux de bord, tenue régulière d'une réunion de synthèse et d'orientation...etc.
- ✓ Amélioration du contrôle interne et de la rentabilité : optimisation des achats et des relations fournisseurs, limitation des coûts induits par les problèmes qualité (contrôle, traitement des réclamations, service après-vente), etc.
- ✓ Les motivations orientées vers l'interne (organisation, productivité, mobilisation du personnel...) s'imposent comme les premiers domaines de retour sur l'investissement une fois la démarche aboutie.¹²

4. Processus de certification :

Le processus de certification selon l'ISO 9001 (voir ci-dessous) permet de vérifier que le système qualité est conforme aux exigences de l'ISO 9001 mis en œuvre, entretenu et efficace. La certification iso 9001 est délivrée pour une durée de 3 ans, mais un audit de suivi est prévu chaque année. A l'issue de ces trois ans, un nouveau cycle de certification recommence.

¹² Michel CATTAN, op.cit, p200-p201.

Figure 04 : Processus de certification



Source : Imed Bouzouida, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de Tunis, 2017, p37.

Le tout 1er audit, appelé audit initial, est réalisé en 2 étapes :

- ✓ L'étape 1 consiste en une revue documentaire, pour vérifier que le système qualité est défini conformément à la norme
- ✓ L'étape 2 est la réalisation des entretiens sur site

La norme ISO 9001 décrit les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un système de management de la qualité, afin de :

- Démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients.
- Satisfaire ses clients par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités.
- Ces dispositions sont pour le client l'assurance de la qualité. Les exigences de la norme constituent un référentiel qui est reconnu mondialement.¹³

III. La normalisation :

1. Définition des normes :

Les normes sont des accords documentés, concernant des spécifications techniques ou autres critères précis, destinés à être utilisés, systématiquement, en tant que règles, lignes

¹³ Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de Tunis, 2017, p37.

directrices ou définitions de caractéristiques, pour s'assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi. Par exemple : le format des cartes de crédit, des cartes de prépaiement téléphonique et des cartes dites « intelligentes », que l'on retrouve partout, est dérivé de la norme ISO. Le fait d'adhérer à la norme, qui définit des caractéristiques telles que l'épaisseur optimale (0,76mm), signifie que les cartes pourront être utilisées dans le monde entier. Les normes internationales contribuent, ainsi, à nous simplifier la vie et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons.¹⁴

Les règles et lignes directrices volontaires, que contiennent les normes ISO, aident à s'assurer :

- ✓ De produits plus sûrs, plus sains et plus respectueux de l'environnement.
- ✓ D'une qualité et d'une fiabilité améliorée.
- ✓ D'une meilleure compatibilité de fonctionnement entre les produits.
- ✓ D'une plus grande cohérence dans la livraison des services.
- ✓ D'un accès facilité aux biens et services, et un plus grand choix.
- ✓ D'une meilleure information sur les produits.
- ✓ De coûts moindres pour les consommateurs.¹⁵

2. L'organisation internationale de normalisation/ISO :

L'Organisation Internationale de Normalisation, en anglais International Organization of Standardization /ISO, est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, au sein de laquelle, l'Algérie est représentée par l'Institut Algérien de Normalisation/IANOR.

Elle siège à Genève/Suisse, et assure, la coordination de 162 pays (dénombrés en 2015) intégrés à l'Organisation. L'ISO élabore des normes techniques volontaires, dans la quasi-totalité des secteurs d'activités depuis 1947. Elle est le plus grand organisme de normalisation au monde.¹⁶

La certification, selon les normes ISO 9000, est une attestation de conformité par rapport à un référentiel d'exigences, le seul reconnu internationalement pour toutes les entreprises. Un projet de norme prend effet, à la fois, quand 75% au moins des comités membres votants sont d'accord et que les 2/3 des votes exprimés par les membres, qui ont participé à l'élaboration du document, sont favorables.¹⁷

¹⁴S. GHOMARI, E.F. MAMI, « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, Qualima'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004, p167.

¹⁵S. GHOMARI, E.F. MAMI, op.cit, p176.

¹⁶Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit, p27.

¹⁷ Philippe DETRIE, op.cit, p 317.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation, en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent, également, à protéger les consommateurs et les utilisateurs, en général, de produits et services.¹⁸

IV. Les principales normes dans le domaine de la qualité :

La famille des normes ISO se compose principalement des normes, lignes directrices énumérés dans le tableau suivant :

Tableau 05 : Les principales normes dans le domaine de la qualité

Normes et lignes directrice	Objet
ISO 9000 :2015 , systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.	Décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité.
ISO 9001 :2015 , systèmes de management de la qualité- Exigences.	Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité.
ISO 9004 :2015 , systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances.	Fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité.
ISO 19011 :2015 , lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental.	Fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.
ISO 10005 :1995 , management de la qualité- lignes directrices pour les plans qualité.	Des lignes directrices pour aider à la préparation, à la revue, à l'acceptation et à la révision des plans qualité.
ISO 14001 : 2004 , management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.	Repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.
OHSAS 18001 : 2007 , Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail.	Fournit aux entreprises, le souhaitant, un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatibles avec les normes internationales de systèmes de management.

¹⁸ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit, p17.

<p>ISO 22000 : 2005, Management de la sécurité des aliments.</p>	<p>Met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système HACCP, tel qu'exposé par le Codex Alimentarius.</p>
<p>Certification QHSE intégré (Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement)</p>	<p>Correspond à la mise en place d'un système de management intégré (SMI) basé sur les référentiels ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001 et permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques.</p>

Source : Etabli à partir du Mémoire de Magister de Ghomari Souhila, Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000, Univ Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2004, p 99.

V. Définition des documents du SMQ :

1. La politique qualité (déclaration de Charte) :

La norme ISO 9000 : 2015 définit la politique qualité comme étant :

« Les orientations et intensions générales d'un organisme relatif à la qualité, telles qu'elles sont, officiellement, formulées par la Direction. La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité. Aussi, la politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité, cités dans la présente norme internationale ». ¹⁹

De la sorte, la direction doit assurer que la politique qualité soit adaptée à la finalité de l'organisme, comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité. La direction doit faire aussi en sorte que la politique qualité soit communiquée et comprise au sein de l'organisme et revue quant à son adéquation permanente. ²⁰

La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources, permettant d'atteindre ces résultats.

La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et l'engagement pour l'amélioration continue, et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières, et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées ²¹.

¹⁹Norme internationale ISO 9000 : 2015, op.cit. : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>.

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

2. Le Manuel qualité :

« Document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme. Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme particulier ». ²²

Ainsi, on nomme manuel qualité la documentation d'un système de management de la qualité. Parallèlement, il rend compte du point de vue de la Direction, ainsi que des intentions et des mesures visant à atteindre ou à améliorer la qualité dans l'entreprise.

Le manuel qualité peut concerner l'entreprise dans son ensemble ou des domaines séparés. Il contient des remarques essentielles sur la politique qualité de l'entreprise, le règlement des responsabilités, les compétences et l'intégration du personnel dans l'ensemble. On y détermine aussi le mode d'organisation, les méthodes et les instructions nécessaires à la mise en pratique de certaines mesures ou certains éléments du système de management de la qualité.

Ces contenus seront présentés dans des sections du manuel qualité, clairement séparées les unes des autres. Il contient des annexes auxquelles on ajoute les imprimés importants les plus utilisés.

Le contenu et la structure du manuel qualité se conforme aux normes spécialisées. C'est toujours la Direction qui se charge de son édition, et ce, sous deux formes. La première, l'édition à usage interne du manuel qualité, doit être mise à jour régulièrement, en particulier s'agissant des instructions qui concernent le travail, les méthodes et les contrôles. Elle devrait être en permanence à la portée de tout le personnel.

La seconde édition, destinée à un usage externe, sert à présenter l'entreprise aux partenaires extérieurs, à informer le client et à faire de la publicité. Il faut veiller, à cet égard, que des connaissances spécifiques et des secrets de fabrication de l'entreprise ne soient divulgués à aucun prix.

En outre, le manuel qualité sert souvent de base aux contrats entre clients et fournisseurs, il atteste de la présence d'un système de management de la qualité et informe sur le type et le contenu des mesures prises. ²³

3. Procédures :

« Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes 'procédure écrite' ou 'procédure documentée' sont fréquemment utilisés. Le document contenant une procédure peut être appelé un 'document de procédure' » ²⁴.

²² Idem.

²³ Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, édition MASSON, Paris, 1995, p64- p65.

²⁴ Norme internationale ISO 9000 : 2015, op.cit. : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>.

De cette manière, le processus est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Ainsi les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes « procédure écrite » ou « procédure documentée » sont fréquemment utilisés.

4. Enregistrement :

« Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité ».

Les enregistrements tracent et qualifient une action dans un moment donné, particulier mais décisif pour le travail ou sa réalisation. Ils apportent la preuve de ce qui a été fait et nourrissent véritablement le système qualité auquel ils sont assujettis en informations déterminantes pour statuer sur le niveau de qualité atteint à certaines étapes de réalisation du produit ou de la prestation de service.

Ces documents contiennent donc les informations clefs sur les activités effectuées et les résultats obtenus.

Ce sont ces documents qui sont examinés à la loupe lors des différentes revues qualité : revue de processus, revue de direction et lors des audits. Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information, la communication et par la même le système d'aide à la décision au sein de l'entreprise, mais aussi, ils démontrent que les décisions et actions qualité sont mises en œuvre et respectées (ou pas).

5. Spécification :

« Document formulant des exigences »

Note 1 à l'article : Une spécification peut être liée à des activités (par exemple document de procédure, spécification de processus et spécification d'essai ou à des produits (par exemple spécification de produit, spécification de performance et plan).

Note 2 à l'article : Il se peut que, en énonçant des exigences, une spécification indique également les résultats obtenus par la conception et le développement : elle peut donc, dans certains cas, être utilisée comme un enregistrement. ²⁵

Section 2 : historique de la norme ISO 9001 et apport de la version 2015 par rapport à la version 2008

Dans cette section nous allons faire un bref historique de la norme ISO 9001 et cité les différents apports de la version 2015 par rapport à celle de 2008, tout en illustrant ses avantages et inconvénients.

I. Bref historique de la norme

La norme ISO 9001 est apparue en 1987. Depuis, elle a été révisée régulièrement pour rester en cohérence avec l'évolution du contexte socio-économique. Jusqu'à ce jour, 4 versions de la norme sont apparues²⁶ :

- ✓ ISO 9001 Version 1994 : première révision de la norme. A cette période elle était orientée vers la maîtrise des procédés de production et les actions préventives
- ✓ ISO 9001 Version 2000 : elle a intégré de nouvelles exigences, notamment la notion d'orientation client et d'approche processus
- ✓ ISO 9001 Version 2008 : Il n'y a pas eu de grandes modifications. En revanche, des précisions ont été apportées pour une meilleure compréhension des exigences.
 1. ISO 9001 Version 2015 : Version actuelle de la norme. Une modification de la structure, des concepts mis à jour et l'intégration de nouvelles exigences.

Figure 05 : Révisions de la norme ISO 9001



Source : auteur

II. Positionnement de l'ISO 9001

L'évolution du concept de la qualité peut être résumée en trois grandes phases :

Contrôle et Assurance qualité, Management de la qualité et Qualité totale. Il est passé de contrôle final du produit à la maîtrise des procédés et ainsi à l'excellence.

²⁶ Management de la qualité : quel futur pour la norme ISO 9001 ? [En ligne]. Disponible sur : <http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-normeiso-9001>.

Dans ce contexte, le management de la qualité est un outil incontournable pour assurer la pérennité de tout organisme. Son but est de développer perpétuellement la rentabilité, la satisfaction et la fidélisation des clients.

Le positionnement de l'ISO 9001 vis-à-vis de la qualité et de la satisfaction client peut être illustré comme le montre la figure 06.

Figure 06 : positionnement de L'ISO 9001 dans le système qualité



Source : Boeri, Daniel, Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale, (2e éd)

III. Révision de l'ISO 9001

1. Pourquoi faire une révision ?

Le référentiel ISO 9001, créé en 1987, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision a trait aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. En effet, toutes les normes ISO sont réexaminées tous les 5 ans en moyenne. L'objectif étant d'établir la nécessité de leur révision afin de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché.²⁷

Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs.²⁸

²⁷ International Organization for Standardization (ISO). « ISO 9001, Systèmes de management de la qualité », Juillet 2014. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso9001_revision.

²⁸ DNV GL – Business Assurance. « Processus de révision des normes ISO et les étapes d'avancement de l'ISO 9001 :2015 ». Disponible sur : <http://www.dnvba.com/fr/Informations-et-Ressources/actualites-et-presse/Pages/Processus-de-revision-des-normes-ISO-et-les-etapes-d-avancement-de-ISO-9001-2015.aspx>.

C'est pourquoi une révision plus profonde s'avérait nécessaire pour tenir compte des évolutions du marché.

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

Le référentiel est ainsi passé successivement d'un modèle d'entreprise dominé par les procédures et considéré comme mécaniste, à un modèle systémique via l'introduction de la notion des risques.²⁹

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

2. Quelles sont les grandes différences ?

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

D'une manière générale, l'ISO 9001 :2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tous l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.³⁰

Et en parallèle à cela il y a aussi :

- ✓ L'utilisation de la structure commune des normes de système de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de normes ;
- ✓ L'utilisation de la terminologie « produit » et « service » pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible ;
- ✓ Réflexion sur la mission d'un organisme, les enjeux et les parties intéressées du SMQ qui se traduit par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées.
- ✓ Renforcement de l'approche processus.
- ✓ Détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du système de management de qualité comme outil de prévention.
- ✓ Mise ou cohérence de la maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes.
- ✓ Insistance sur la gestion des compétences et des connaissances.

47

²⁹ LORET, François. « Révision de l'ISO 9001 : une nécessité par rapport aux évolutions des organisations et de leur management ». Stratinnov, juin 2015. Disponible sur : <http://www.stratinnov.com/blog/2015/06/14/revision-de-l-iso-9001-une-necessite-par-rapport-aux-evolutions-des-organisations-et-de-leur-management/>.

³⁰ LEAD transition with confidence. « ISO 9001 : quelles étapes pour la transition ? ». Mise à jour le 10/02/2015. Disponible sur : <http://www.revision2015.com/fr/iso-9001-quelles-etapes-pour-la-transition-2/>.

- ✓ Affirmation des notions de résultats, d'amélioration, d'innovation et d'efficacité.
- ✓ Les 8 principes de management de qualité sont réduits à 7 (consolidation de l'approche système et de l'approche processus)³¹

2.1 Principes de la norme

Tableau 06 : La révision des principes de management de la qualité

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecoute client. 2. Leadership. 3. Implication de personnel. 4. Approche processus. 5. Management par approche système. 6. Amélioration continue 7. Approche factuelle pour la prise de décision. 8. Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientation client. 2. Leadership. 3. Implication de personnel. 4. Approche processus 5. Amélioration 6. Prise de décisions fondées sur des preuves. 7. Gestion des relations avec les parties intéressées.

Source : Etabli à partir du Mémoire de Baa Kenza, Talbi Roza Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015, université Abderrahmane mira Bejaia, 2018, p11.

2.2. Terminologie

La terminologie de la nouvelle version a subi quant à elle des modifications. En effet, plusieurs nomenclatures et appellations ont repris une nouvelle forme tout en laissant à l'organisation le choix d'utiliser les termes qui conviennent le mieux à ses pratiques.

Tableau 07 : Principales différences de terminologies entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
Produits	Produits et services
Exclusions	Non utilisé (Voir l'Article A.5 pour une clarification de l'applicabilité)
Représentant de la direction	Non utilisé (Des responsabilités et autorités similaires sont attribuées, mais aucune exigence relative à un représentant unique de la direction).
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements	Informations documentées.

³¹ Baa Kenza, Talbi Roza Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015, université Abderrahmane mira Bejaia, 2018, p09

Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus
Equipements pour la surveillance et la mesure	Ressources pour la surveillance et la mesure
Produit acheté	Produits et services fournis par des prestataires externes
Fournisseur	Prestataire externe

Source : Norme, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Afnor, www.afnor.org, octobre 2015.

2.3. Structure de la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 :2015 présente dix chapitres au lieu de huit. Le tableau ci-dessous reproduit la relation entre les chapitres d'ISO 9001 :2008 et ceux de la nouvelle norme ISO 9001 :2015

Tableau 08 : Les dix articles de la norme ISO 9001 :2015

Comparatif des sommaires de la norme	
ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
1 domaine d'application	1 domaine d'application
2 références normatives	2 références normative
3 termes et définitions	3 Termes et définitions
4 Système de management de la qualité	4 Contexte de l'organisme
5 Responsabilité de la direction	5 Leadership
	6 Planification
6 Management des ressources	7 Support
7 Réalisation du produit	8 Réalisation des activités opérationnelles
8 Mesures, analyse et amélioration	9 Evaluation de la performance
	10 Amélioration

Source : établi à partir des données du site : <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-liso-9001-version-2008-et-2015/>.

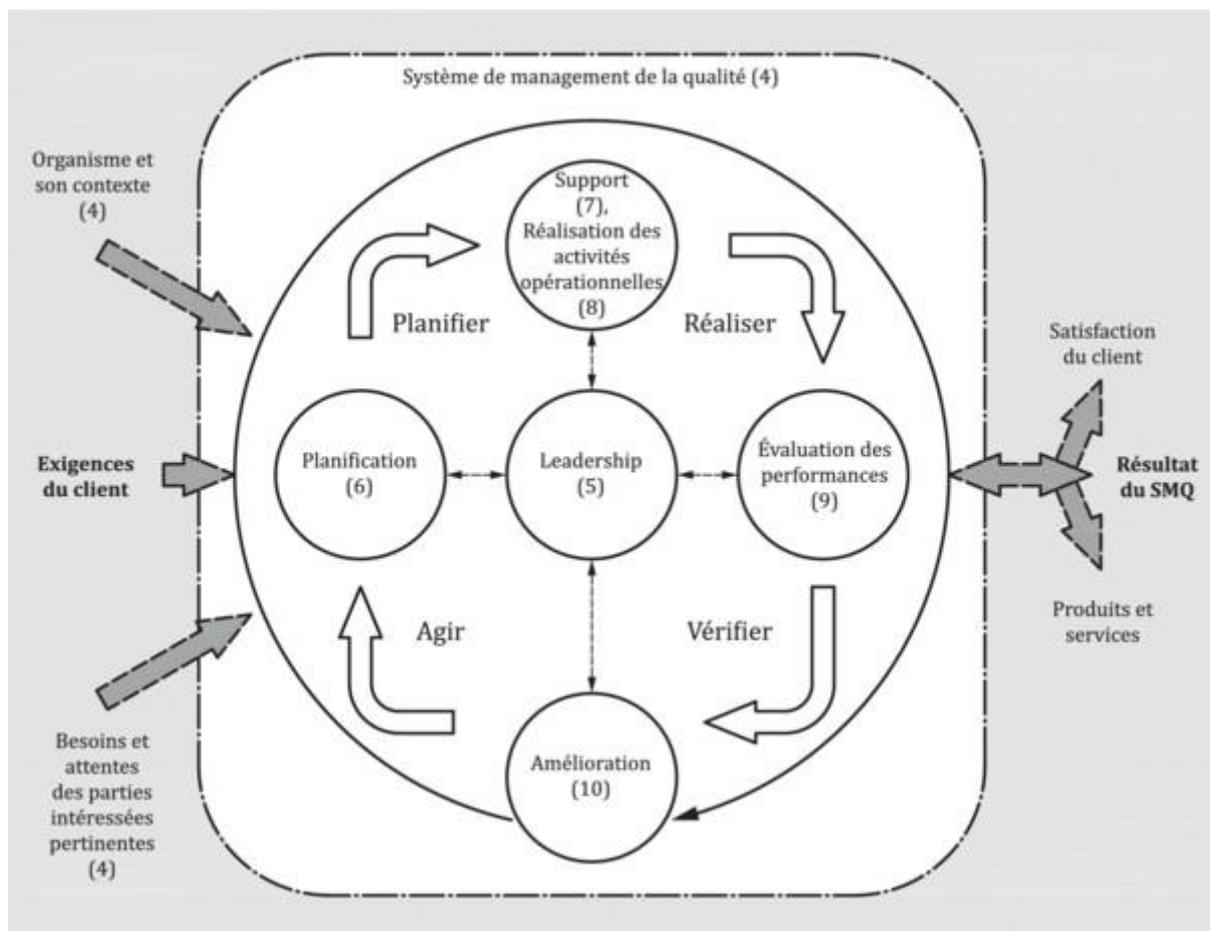
IV. La structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA

La norme iso9001 :2015 permet d'utiliser l'approche associée au cycle PDCA et à une approche par les risques pour mettre en place le SMQ.

La PDCA est « une démarche d'amélioration continue, symbolisée par la roue de Deming qu'est un outil qui peut utiliser pour gérer les processus et la totalité du système ». ³²

³² PDCA : démarche d'amélioration continue-ISO 9001 facile, en ligne sur : www.certification-iso9001.fr/définition/pdca/.

Figure 07 : La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA



Source : ISO « Système de management de la qualité exigences », en ligne sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>.

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :

- ✓ **Planifier** : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités ;
- ✓ **Réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifié ;
- ✓ **Vérifier** : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats ;
- ✓ **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.³³

V. Certification selon la norme ISO 9001 2015

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

³³ ISO « Système de management de la qualité exigences », en ligne sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>.

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

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

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

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

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

- ✓ La satisfaction durable du client ;
- ✓ L'amélioration continue de l'entreprise ;
- ✓ Le recentrement de l'entreprise sur ses objectifs, sous-entendu ses parties prenantes.

Tableau 09 : Avantages et inconvénients de la certification ISO 9001

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Définition claire de ses objectifs - Identification de nouvelles opportunités d'affaires - Assurance d'une clientèle régulière - Réponse aux exigences légales et réglementaires - Réductions des coûts de non qualité (dysfonctionnements, non conformités, réclamations) - Homogénéisation du fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements - La garantie du professionnalisme donnée aux clients, aux fournisseurs et autres partenaires - La reconnaissance internationale - Argument de vente 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût de la démarche pour les petites et moyennes entreprises. Peut revenir à assez chère. - La difficulté de la démarche (6 à 12 mois selon les caractéristiques de la structure)

Source : Tridon, Céline. « Normes ISO : le jeu en vaut-il la chandelle ? ». Chef d'entreprise Magazine N°55 - 01/02/2011. Disponible sur : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/NORMES-ISO-JEU-EN-VAUT-IL-LA-CHANDELLE--38899-1.htm>.

VI. Apports escomptés de la nouvelle norme

Les principaux apports de la nouvelle version de l'ISO 9001 s'articulent autour de 6 nouvelles tendances³⁴ :

- ✓ Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités.
- ✓ Moins d'exigences prescriptives sur les procédures documentées et Plus de flexibilité en matière de documentation.
- ✓ Plus facile d'utilisation pour les organismes de services.
- ✓ Accorde plus d'importance à l'implication de la direction et à la cohérence du contexte organisationnel par rapport à la démarche qualité.
- ✓ Alignement par rapport à d'autres systèmes de management.
- ✓ Prise en compte de l'approche par les risques pour mieux atteindre les résultats escomptés.

³⁴ **International Organisation for Standardisation.** « DM Experts, Réseau de consultants pour les dispositifs médicaux | ISO 9001 :2015 : une série de guides publiés par le comité technique TC/176/SC2 ». Disponible sur: <http://www.dm-experts.fr/2015/10/iso-90012015-une-serie-de-guides-publies-par-le-comite-technique-tc176sc2/>

Section 3 : Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la norme ISO 9001 à la version 2015

Dans cette section on explique et on traite les étapes de transition du SMQ de la version de 2008 vers la version de 2015 selon la norme ISO 9001 version 2015

I. La transition :

« L'organisation ISO a déclaré que la période de transition prendra trois ans, afin que les organisations puissent obtenir leurs certificats ISO 9001 : 2008 ou des audits de surveillance selon l'ancienne version jusqu'au 23 Septembre 2018. Bien que ce soit un calendrier très décent, de nombreuses organisations vont essayer à rattraper les changements beaucoup plus tôt pour démontrer qu'ils sont en phase avec le monde et obtenir un avantage concurrentiel.

Si elles ont obtenu la certification avant le 23 septembre 2015, elles auront leur audit de surveillance selon la révision de 2008, mais leur vérification de re-certification sera menée selon la révision de 2015.

Si elles obtiennent leur certificat selon la révision de 2008 après le 23 septembre 2015, elles auront trois ans pour passer à la nouvelle version. »³⁵

Figure 08 : Délai de transition



Source : Barry. Z et all- Mémoire d'intelligence méthodologique de projet d'intégration, Aide au déploiement et outil d'auto diagnostique de la norme iso 9001 :2015, université de technologie de Compiègne,2015/2016, p.13.

II. Etapes de transition :

³⁵ Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de Tunis, 2017, p38

1. Définir le contexte de l'organisation :

Il s'agit d'une nouvelle exigence qui requiert une attention particulière car elle constitue la base de notre nouveau système de management de la qualité.

2. Énumérez toutes les parties prenantes :

Bien qu'elle appartienne à la même clause que Contexte de l'organisation, elle est quelque chose de nouveau et doit être soigneusement étudiée. Toutes les parties intéressées et leurs attentes identifiées aideront l'organisation à ajuster son orientation stratégique.

3. Examiner la portée du SMQ :

Portée actuelle de notre SMQ, car la crédibilité de notre système de management de la qualité en dépend.

4. Démontrer le leadership :

Les exigences sont presque les mêmes que celles de l'engagement de la direction dans la version précédente, et la nouvelle version met encore plus l'accent sur le leadership. Faire preuve de leadership en assumant la responsabilité du SMQ, en fournissant des ressources et en établissant une politique qualité et des objectifs qualité.

5. Aligner les objectifs du SMQ avec la stratégie de l'entreprise :

Le SMQ doit être compatible avec l'orientation stratégique de l'entreprise, les objectifs de qualité doivent viser dans le même sens que les autres activités de l'entreprise. Les plans pour atteindre les objectifs doivent être créés, et c'est l'exigence de la nouvelle version.

6. Évaluer les risques et les opportunités :

Selon la nouvelle version, les risques et opportunités doivent être abordés. Ils mettent l'accent sur la capacité de l'organisation à atteindre les résultats escomptés des, mais aussi sur d'autres parties du système telles que le contexte de l'organisation et les obligations de conformité. Après l'évaluation des risques et opportunités, il devrait également y avoir des plans pour y remédier.³⁶

7. Contrôle des informations documentées :

Ce nouveau terme se réfère à la fois aux procédures et aux dossiers. En plus d'aligner vos anciennes procédures sur les nouveaux numéros de clause, le processus de transition devrait être utilisé pour améliorer votre documentation existante. Les exigences en matière d'actions préventives n'existent plus (les actions préventives sont devenues partie intégrante du processus d'évaluation des risques), de sorte que vous pouvez décider de supprimer ou non cette procédure. Pour cela on peut lister des informations documentées exigée par ISO 9001 version 2015.

³⁶ Idem

- A. Informations documentées à tenir à jour (procédure documenter)
 - 1. Domaine d'application du SMQ.
 - 2. Maitrise des processus.
 - 3. Politique qualité.
 - 4. Objectifs qualité.

- B. Informations documentées a conservé (enregistrements)
 - 1. Performance processus.
 - 2. Adéquation des ressources d'inspection.
 - 3. Étalonnage.
 - 4. Compétence de personnel.
 - 5. D'origine externe.
 - 6. Réalisation de processus comme prévu conformité produit et service.
 - 7. Résultats de la revue des anciennes et nouvelles exigences de produits et service.
 - 8. Éléments d'entrée de la conception et développement.
 - 9. Résultats prévu revues, vérification et validations.
 - 10. Eléments de la sortie de la conception et développement.
 - 11. Modification de la conception et développement.
 - 12. Activités et action des évaluations des prestataires externe.
 - 13. Caractéristiques des produits et service ou activités à réaliser résultats obtenus.
 - 14. Traçabilité de produit et service.
 - 15. Situation de la propriété d'un client.
 - 16. Résultats de la revue de modification.
 - 17. Libération des produits et services.
 - 18. Traitements de produits et service non-conforme.
 - 19. Résultats d'inspection.
 - 20. Programme d'audit et résultats d'audits.
 - 21. Eléments de sortie de la revue de direction.
 - 22. Non-conformité, action et résultats.

8. Contrôle opérationnel :

La nouvelle version nécessite un meilleur contrôle des processus, y compris des critères opérationnels et des contrôles de mise en œuvre des processus selon ces critères.

9. Examiner le processus de conception et de développement :

La conception et le développement doivent être définis plus en détail. Nous devons définir les responsabilités, les contrôles, les intrants et les sortants, et aussi comment nous allons gérer les changements dans le processus de conception et de développement, c'est-à-dire qui examinera les résultats des changements, qui est autorisé à effectuer les changements et quelles actions doivent être prises pour prévenir les impacts négatifs.

10. Contrôle des prestataires externes :

Les Achats dans la version 2008 est maintenant appelé Contrôle des processus, des produits et des services fournis de l'extérieur. Nous devons assurer que les processus, les services et les produits fournis à l'externe sont conformes aux exigences. Cela signifie que nous devons déterminer les contrôles, leur type et leur étendue, ainsi que les informations à fournir au fournisseur.

Fondamentalement, nous devons entreprendre toutes les activités nécessaires pour s'assurer que notre fournisseur va livrer ce que nous attendons de lui.³⁷

11. Évaluation de la performance :

Cela signifie que nous devons déterminer ce qui doit être surveillé, comment et à quelle fréquence. L'objectif est d'évaluer la performance et l'efficacité de notre système de management de la qualité. Si nous connaissons les principaux indicateurs de performance, ce changement sera facile pour nous.

12. Mesures et rapports :

La nouvelle version de la norme met fortement l'accent sur l'importance de la mesure et des rapports, notamment en ce qui concerne l'évaluation des performances susmentionnées, mais aussi l'audit interne et la revue de direction doivent être alignée sur la nouvelle version de la norme. Bien que les techniques de leur mise en œuvre demeurent les mêmes, les éléments d'entrée de la revue de direction et les exigences devant faire l'objet d'une vérification au cours de l'audit interne.³⁸

III. Actualisation d'un système déjà certifié ISO 9001 version 2008 :

1. Gouvernance :

- Identifier ses parties intéressées pertinentes et
- Déterminer son contexte et les enjeux externes et internes.
- Etablir l'orientation stratégique de l'organisme avec les objectifs processus qui en découle.
- Rechercher les risques et opportunités,
- Revoir sa politique qualité, pour mieux prendre en compte le contexte, les risques et opportunités et l'orientation stratégique de l'organisme,
- Etablir un plan de communication incluant les nouvelles exigences de communication pour la direction,
- Faire évoluer la revue de direction pour intégrer les nouvelles exigences.³⁹

³⁷ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p15.

³⁸ Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de Tunis, 2017, p41

³⁹ Idem

2. Des processus métier de l'organisme :

Si l'organisme est déjà certifié ISO 9001 : 2008, il pratique déjà une veille sur les exigences clients, contractuelles, légales et réglementaires. Donc, rien de nouveau, si ce n'est de s'assurer que cette veille est régulièrement actualisée et que l'identification de la conformité et des actions à réaliser pour atteindre cette conformité sont régulièrement tenues à jour.

- Processus de conception et développement :

Un organisme déjà certifié ISO 9001 : 2008 et qui conçoit ou développe ses produits et services, ou une partie de ceux-ci, a déjà développé un processus de conception et développement. Cet organisme doit désormais prendre en compte de nouvelles données d'entrée du processus de conception et développement, qui n'existaient pas dans la version 2008 de l'ISO 9001, comme :

Les risques et opportunités liés au produit et service à concevoir, et les défaillances éventuelles du produit et service.

- Processus de production, de prestation de service et activités après livraison :

Un organisme déjà certifié ISO 9001 : 2008 a déjà développé ce processus. Il suffira d'introduire et de tenir compte des risques et opportunités liés aux activités de ces processus, si ce n'est pas déjà fait.

Non-conformités produites. La nouvelle version de l'ISO apporte une simplification dans le traitement des non-conformités produits et services, en désignant distinctement les actions à réaliser. Toutefois, des nouvelles notions sont désormais à prendre en compte, comme l'impact de non-conformité sur les exigences des produits et services, qui étaient jusque-là prise en compte, mais de manière plus informelle, pour résoudre la non-conformité. Une fiche non-conformité à mettre à jour selon l'ISO 9001 version 2015.

3. Clients :

Quelques changements sont apportés sur le thème de la communication client dans l'ISO 9001 : 2015, L'on parle non seulement de connaître le niveau de satisfaction client, mais aussi de connaître l'avis et l'opinion du client sur les produits et services et sur l'organisation elle-même, c'est à dire l'entité, l'entreprise, l'association.

L'ISO 9001 : 2015 introduit la notion d'exigences spécifiques concernant les actions d'urgence, sur lequel il convient si nécessaire de communiquer avec le client.

L'ISO 9001 : 2015 demande également de prendre en compte un éventuel travail collaboratif avec le client. Présente quelques situations de communication en fonction de la phase d'interaction de l'organisme avec le client.⁴⁰

4. Ressources connaissance et compétences :

Rien de très nouveau dans ce chapitre concernant les organisations déjà certifiées en ISO 9001 :2008, si ce n'est d'introduire de façon plus significative encore l'approche risques et opportunités en ce qui concerne l'identification, le suivi et l'amélioration des ressources des processus et la gestion organisationnelle des connaissances ainsi que la notion de disponibilité de ces ressources.

5. Risques et opportunités :

En matière de gestion des risques, tout est à faire, à moins que.... En effet, l'ISO 9001 : 2015 se caractérise, entre autres, par une prise en compte beaucoup plus claire des risques et opportunités que la version 2008. Et, certaines organisations ont commencé à gérer les risques qualité, à l'instar des risques environnementaux, santé & sécurité et d'autres pas. Donc selon le degré d'avancement d'une organisation, en matière d'identification, de hiérarchisation et de gestion des risques, le travail à réaliser pour se mettre en conformité par rapport aux exigences de l'ISO 9001 : 2015 est plus ou moins grand.

6. Externalisation de processus de fonction de mission et d'équipement :

L'externalisation d'activité, de processus, de missions, de fonctions était déjà envisagée et présente dans la version 2008 de l'ISO 9001. L'organisme doit donc continuer ou renforcer sa maîtrise sur ses prestations externes et en apporter la preuve.

L'ISO 9001 : 2015 va toutefois plus loin dans les exigences d'identification, de gestion, de maîtrise et de vérification des performances des prestataires externes.

Il est conseillé donc vivement de revoir tous ces points à la lumière des nouvelles exigences indiquées dans ce chapitre, en particulier lors du renouvellement des contrats, des avenants ou de la recherche de nouveaux prestataires externes.

7. Performance et amélioration :

Rien de nouveau pour ce chapitre sur les performances et l'amélioration, si ce n'est de prendre en compte les résultats de l'analyse des risques et des opportunités au niveau des processus ainsi qu'au niveau du système de management dans son ensemble

⁴⁰ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p17.

et d'aborder ces thèmes et leur amélioration en revue de direction. Il est donc nécessaire de rechercher les risques et opportunités au niveau des processus puis d'intégrer ces thèmes à la revue de processus.⁴¹

8. Système de management de la qualité :

Rien de bien nouveau quant à la gestion et la maîtrise globale du système de management de la qualité, qui privilégie toujours la méthode Plan Do, Check, Act, si ce n'est de prendre en compte bien sûr, la notion de risques et opportunités dès la planification du système.

9. Informations documentées interne et externe :

Pour un organisme certifié ISO 9001 : 2008, la gestion documentaire fait déjà partie intégrante de la « culture » de l'organisme. L'ISO 9001 : 2015 désigne « informations documentées » ce qui était appelé « documents » et « enregistrements ».

Certaines informations documentées telles que le « manuel qualité » ne sont plus une obligation dans la version 2015. L'organisme décide donc s'il continue à tenir à jour ce document dans le système de management de la qualité en fonction de l'utilité réelle de cette information documentée.

En effet, pour certaines organisations, le manuel qualité est devenu au fil du temps une plaquette commerciale et de communication en direction des parties intéressées ou des informations écrites destinées aux nouveaux embauchés et parfois un document réalisé à la seule finalité de l'ISO 9001 pour l'obtention du certificat.

Attention toutefois, la politique qualité et le domaine d'application, ainsi que les justifications, informations qui constituaient en partie le manuel qualité sont toujours des informations documentées obligatoires de l'ISO 9001 : 2015. L'auditeur ne demandera plus le manuel qualité, mais la politique qualité, le domaine d'application et ses justifications de non applicabilité.

Dans les informations documentées obligatoires, la version 2015 demande plus nettement que la version 2008, un « focus » sur les résultats obtenus et les actions décidées. Certaines informations documentées peuvent donc s'alléger en ne présentant que ces points de résultats, les conclusions, les plans d'action, les objectifs, les nouvelles exigences... fruits des revues, des réunions, des communications.... Ce sont, en effet, sur ces informations que s'appuie réellement la boucle d'amélioration continue.

La nouvelle version de l'ISO 9001 permet donc à chaque organisme de revoir tout son système documentaire, de l'adapter pour en conserver le juste nécessaire.⁴²

⁴¹ Norme internationale ISO 9000 : 2015, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire. : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>.

⁴² Idem

Conclusion du chapitre

La norme ISO 9001 est un outil de contrôle qui vise l'amélioration continue des processus de l'organisation. La norme ISO 9001 est un système holistique de management de la qualité. Ce système focalise sur le maintien et l'amélioration continue de toutes les fonctions de l'organisation. Son objectif vise à répondre ou à dépasser les exigences des clients et à favoriser la performance de l'organisme. Le cycle PDCA de l'amélioration continue demeure le concept majeur de la version 2015 de la norme.

La version 2015 de la norme ISO 9001 évolue selon cinq nouvelles tendances :

- 1) Anticipation des besoins et attentes par une meilleure prise en compte des risques et opportunités ;
- 2) Alignement du système qualité aux pratiques managériales pour soutenir la stratégie ;
- 3) Maîtrise de la relation avec les fournisseurs, les sous-traitants, pour créer de la valeur pour les clients ;
- 4) Evaluation et amélioration des performances du système de management de la qualité ;
- 5) Simplification et accélération des synergies avec les autres systèmes de management.

Conclusion générale

La norme ISO 9001 est la référence internationale pour le management de la qualité, elle repose sur deux principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces deux principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance.

L'apparition d'une nouvelle version du référentiel en septembre 2015 a soulevé une problématique de transition et d'adaptation du système de management de la qualité pour tous les organismes certifiés ISO 9001 version 2008. Cela passe notamment par une identification des nouvelles exigences.

Ce mémoire soulève les enjeux liés aux approches Qualité, propose une démarche méthodologique pour construire son plan de transition vers l'ISO 9001 version 2015. Il met l'accent d'une part sur la nécessité d'avoir une démarche Qualité qui soit en support de la stratégie et confondu au management de l'entreprise. D'autre part, il relève l'indispensable travail de sensibilisation afin de rompre avec la vision administrative et chronophage de la qualité et de proposer une vision moderne centrée sur la croissance, la pérennité. Le projet s'est donc construit autour de deux axes principaux :

- Assurer une transition progressive du système de management de la qualité (SMQ) vers la version 2015 de la norme ISO 9001 (diagnostic, plans d'action, accompagnement dans le déploiement des actions).
- Contribuer à la sensibilisation des collaborateurs sur les aspects Qualité et l'amélioration de l'efficacité des processus de l'entreprise.

Les quelques conseils pratiques pour mener à bien la migration sont de ne pas partir de l'existant. Autrement dit, il faut éviter le piège du PDCA ; c'est-à-dire d'abord définir l'organisation, puis la mettre en œuvre, effectuer des mesures et améliorer les dispositions. Il est plus judicieux dans le cadre d'une mise à niveau de débiter par une évaluation de l'existant (Check) en analysant le contexte, afin d'éviter de définir des actions impraticables voire inutiles. Les dispositions doivent être adaptées aux besoins de l'entreprise en priorisant (ne pas faire tout d'un coup !). Conduire la transition dès le début en mode projet collaboratif est primordial et permet de mieux gérer les surprises.

L'essentiel à retenir de ce travail est que la certification ne doit en aucun cas être considérée comme un but en soi mais comme une étape dans le chemin sans fin de l'amélioration continue.

En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses contraintes dans l'obtention et la collecte des informations. Cette étude comporte beaucoup de limites que ce soit sur le plan théorique ou méthodologique. Sur le cadre théorique, nous avons rencontré un manque dans la documentation suite au nombre limité de références bibliographiques, et la fermeture des bibliothèques à cause du confinement, chose qui a limité notre développement théorique.

On regrette infiniment de ne pas avoir pu effectuer un stage en entreprise afin de traiter un cas pratique et apporter un plus à notre étude vu les circonstances que traverse le monde actuellement à cause de la pandémie (**COVID-19**).

De ce fait, il est nécessaire :

-D'analyser la démarche avec plus d'approfondissement en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche ;

- Effectuer une étude de cas sur un échantillon plus vaste d'entreprises ;

- Effectuer ce travail de recherche sur une plus longue période qui permettrait de collecter plus de données et plus d'informations.

Résumé

À la lumière des arrimages structurels à l'ouverture économique, le critère qualité à travers ses différents niveaux est devenu un facteur essentiel dans la compétitivité entre les entreprises, au risque de s'exclure du marché. Ce qui a conduit à de véritables révolutions managériales, là où la qualité doit être vue comme un principe de management.

La Norme ISO 9001 est un référentiel international relatif au système de management de la qualité. Elle décrit une série d'exigences qui permettent aux entreprises qui l'appliquent, de mettre en œuvre des dispositions de maîtrise et de pilotage de leurs activités afin de garantir des produits et services conformes aux critères réglementaires et aux attentes des clients.

Bibliographie

❖ OUVRAGE :

- Abdallah SEDDIKI, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004.
- Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, Recueil des normes, Afnor, France, 2006.
- Daniel DURET, Maurice PILLET, Qualité en production, 3ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, éd MASSON, Paris, 1995.
- Jean-Michel MONIN, La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001.
- Jean FAU, La qualité au quotidien, éd Polytechnica, Paris, 1992.
- K. ISHIHARA, Maîtriser la qualité, éditions MARE NOSTRUM, 1996.
- Michel CATTAN, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR, 2009.
- Michel WEILL, Le management de la qualité, éditions La Découverte, Paris, 2001.
- Mustapha CHARIF, Ghaouti MAMI, Elias Fouad MAMI, « Mise à niveau, système qualité, que l'apprentissage ? », Actes du Symposium international sur la : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.
- Mustapha HASSEN-BEY, Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger, 2006.
- Philippe DETRIE, conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003.
- S. GHOMARI, E.F. MAMI, « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, Qualima'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.
- Yves LAVINA, Erick PERRUCHE, Maintenance et assurance de la qualité, éditions d'organisation, France, 2000.

❖ Thèses et mémoires :

- Baa KENZA, Talbi Roza Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2018.
- DJEDDOU Ahlem, IMZI Fatima Transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2008 vers la norme ISO 9001 :2015 : Cas des entreprises certifiées ISO 9001 :2008 de la wilaya de Bejaia, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2016/2017.
- Ghomari Souhila, Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000, Univ Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2004.
- Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'ISO 9001 version 2008 en ISO 9001 version 2015, université virtuelle de Tunis, 2016/2017.

❖ Articles de presse :

- D. Samia, Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008, communiqué de presse (EL MOUDJAHID), publié le : 07/12/2009, p5.
- [presse/Pages/Processus-de-revision-des-normes-ISO-et-les-etapes-d-avancement-de-ISO-9001-2015.aspx](#).

❖ Normes :

- Guide principes de management de la qualité, édition ISO 9001 :2015.
- Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré, Afnor, Paris, 2003.
- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003.
- Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation.
- Norme, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Afnor, www.afnor.org, octobre 2015.

❖ SITES WEB :

- http://www.afnor.dz/Site_afNOR/Certification.php?id=2%20
- <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10/2>.
- www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc
- <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-liso-9001-version-2008-et-2015/>
- DNV GL – Business Assurance. « Processus de révision des normes ISO et les étapes d’avancement de l’ISO 9001 :2015 ». Disponible sur : <http://www.dnvba.com/fr/Informations-et-Ressources/actualites>
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>
- International Organization for Standardization (ISO). « ISO 9001, Systèmes de management de la qualité », Juillet 2014. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso9001_revision.
- International Organisation for Standardisation. « DM Experts, Réseau de consultants pour les dispositifs médicaux | ISO 9001 :2015: une série de guides publiés par le comité technique TC/176/SC2 ». Disponible sur : <http://www.dm-experts.fr/2015/10/iso-90012015-une-serie-de-guides-publies-par-le-comite-technique-tc176sc2/>
- ISO « Système de management de la qualité exigences », en ligne sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>
- LEAD transition with confidence. « ISO 9001 : quelles étapes pour la transition ? ». Mise à jour le 10/02/2015. Disponible sur <http://www.revision2015.com/fr/iso-9001-queelles-etapes-pour-la-transition-2/>.
- LORET, François. « Révision de l’ISO 9001 : une nécessité par rapport aux évolutions des organisations et de leur management ». Stratinnov, juin2015. Disponible sur : <http://www.stratinnov.com/blog/2015/06/14/revision-de-l-iso-9001-une-necessite-par-rapport-aux-evolutions-des-organisations-et-de-leur-management/>.
- Management de la qualité : quel futur pour la norme ISO 9001 ? [En ligne].Disponible sur : <http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-normeiso-9001>

- Norme internationale ISO 9000 : 2015 :
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>
- Norme internationale ISO 9000 : 2015, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire. :
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>
- PDCA : démarche d'amélioration continue-ISO 9001 facile, en ligne sur :
www.certification-iso9001.fr/definition/pdca.
- <http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>
- <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/>
- TRIDON, Céline. « Normes ISO : le jeu en vaut-il la chandelle ? ». Chef d'entreprise Magazine N°55 - 01/02/2011. Disponible sur :
<http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/NORMES-ISO-JEU-EN-VAUT-IL-LA-CHANDELLE--38899-1.htm>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9001 International Organization for Standardization (ISO). « THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATIONS–2017–EXPLANATOR: STANDARD CERTIFICATIONS–2017–EXPLANATOR: [https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/8853493/8853511/8853520/18808772/00. Overall results and explanatory note on 2017 Survey results.pdf?no deid=19208898&vernum=-2](https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/8853493/8853511/8853520/18808772/00.Overall.results.and.explanatory.note.on.2017.Survey.results.pdf?no%20deid=19208898&vernum=-2)