

*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 d'intégration des nouvelles exigences de la
norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la
norme ISO 9001 :2015
Cas : le CIC les moulins de la Soummam

Soutenu le : 03/07/2019

Réalisé par :

-Hammoudi Said Amine

-Khimoum Tahar

Encadreur :

-Dr Meziani Mustapha

Membre du jury :

-Dr Meziani Mustapha

-Pr Kherbachi.H

-Dr Djemai

Promotion 2018/2019

Remerciements

Nos remerciements vont à Mr. MEZIANI Mustapha, docteur 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 remercions Également, l'ensemble du jury d'avoir évalué et examiné ce travail.

Nous remercions aussi l'ensemble du staff du CIC les moulins de la Soummam pour nous avoir accueillie et répondu à toutes nos questions et interrogations et plus précisément Mademoiselle Rili Sabrina, responsable qualité qui a été pour nous notre promotrice au sein du CIC.

Pour finir nous souhaitons également remercier nos chers amis et familles respectifs qui nous ont encouragé et apporté leurs soutiens toute au long de notre travail.

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
- **AGRODIV**: AGRO-INDUSTRIE
- **AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
- **AQL** : Average Quality Limit
- **COJUB** : Conserves Jus et Boissons
- **CIC** : complexe industriel et commercial
- **CCQ**: Cercles de Contrôle de Qualité
- **COQ** : Coût d'Obtention de la Qualité
- **CWQC**: Company Wide Quality Control
- **CEGRO** : Société de Gestion des Participations de l'Etat Céréales
- **DLG** : Développement de Logiciels de Gestion
- **D.P.O** : direction par objectifs
- **DRIFT**: Do It Right First Time
- **ENIAL** : Entreprise nationale de développement des industries Alimentaires
- **ERIAD** : Entreprise des Industries Alimentaires Cerealieres et Derives
- **EFQM**: European Foundation for Quality Management
- **EMAS** : Système de Management Environnemental et d'Audit
- **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
- **PVC** : Point de Vente Commerciale
- **P D C A**: Plan Do Check Act
- **PAF**: Prevention Appraisal Failure
- **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
- **S.N SEMPAC** : Société Nationale des Semouleries, Minoteries, Fabrique de Pâtes Alimentaires et Couscous
- **SGP** : Sociétés de Gestion des Participations
- **SHS** : Service Hygiène et Sécurité.
- **SMQ** : Système de Management de la qualité
- **SWOT**: strengths, weaknesses, opportunities, threats
- **TQC** : Total Quality Control
- **TQM** : Total Quality Management
- **TRAGRAL** : Transformations Agro -Alimentaires

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.....	11
Tableau 03 : Vers un management de la qualité.....	21
Tableau 04 : Les différents types de certification qualité.....	34
Tableau 05 : Les principales normes dans le domaine de la qualité.....	38
Tableau 06 : La révision des principes de management de la qualité.....	45
Tableau 07 : Principales différences de terminologies entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.....	45
Tableau 08 : Les dix articles de la norme ISO 9001 :2015.....	46
Tableau 09 : Avantages et inconvénients de la certification ISO 9001.....	48
Tableau 10 : superficie du CIC les moulins de la Soummam.....	59
Tableau 11 : références aux différents équipements du CIC.....	59
Tableau 12 : capacité de stockage.....	60
Tableau 13 : évolution de l'effectif.....	60
Tableau 14 : Résultats financiers depuis 3 ans.....	61
Tableau 15 : les différents produits proposés par le CIC.....	61
Tableau 16 : plans d'action ISO 9001 V2015.....	85

Listes des figures

Figure 01 : Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2011	12
Figure 02 : Progression du nombre de certifications ISO 9001 en Algérie.....	13
Figure 03 : La fusion de la qualité avec le management.....	22
Figure 04 : Présentation générale du SMQ.....	32
Figure 05 : Processus de certification.....	36
Figure 06 : Révisions de la norme ISO 9001.....	42
Figure 07 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité.....	43
Figure 08 : La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA.....	47
Figure 09 : Délai de transition.....	50
Figure10 : Organigramme du CIC les moulins de la Soummam.....	63
Figure 11 : Réponses relatives à la certification de l'entreprise et la connaissance de la norme ISO 9001 : 2015.....	88
Figure 12 : Révision de la norme ISO 9001.....	89
Figure 13 : Réponses relatives à la démarche de transition vers la version 2015 de la norme ISO 9001.....	89
Figure 14 : Réponses relatives à la faisabilité de la démarche.....	90
Figure 15 : Réponses relatives aux contraintes rencontrer par le CIC.....	91
Figure 16 : Exigence de la norme ISO 9001 : 2015.....	92
Figure 17 : Modélisation d'une vue globale du SMQ des CIC les moulins de la Soummam.....	93

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	4
I. Définition de la qualité :	4
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 :	13
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	31
Section 1 : Approche du SMQ.....	31
I. Définition du système de management de la qualité :	31
II. La certification:	34
III. La normalisation:	37
IV. Les principales normes dans le domaine de la qualité :	38
V. Définition des documents du SMQ :	39
Section 2 : historique de la norme ISO 9001 et apport de la version 2015 par rapport à la version 2008.....	42
II. Bref historique de la norme	42
II. Positionnement de l'ISO 9001	42
III. Révision de l'ISO 9001.....	43
IV. La structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA	46
V. Certification selon la norme ISO 9001 2015.....	47
VI. Apports escomptés de la nouvelle norme	49
Section 3 : Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la norme ISO 9001 à la version 2015	50
I. La transition.....	50

II	Etapes de transition	50
III	Actualisation d'un système déjà certifié ISO 9001 version 2008	54
CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS DU COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL LES MOULINS DE LA SOUMMAM CERTIFIE SELON LA NORME ISO 9001 :2015.....		
	Section 1 : historique du complexe et méthodologie de recherche	58
I	Présentation de l'organisme :.....	58
II	Le parcours qualité du CIC les moulins de la Soummam	64
III	La méthodologie de recherche.....	66
	Section 2 : Le SMQ du CIC les Moulins de la Soummam	69
I	Stratégie qualité du CIC les Moulins de la Soummam	69
II	La politique qualité :.....	70
III	Les principaux processus et indicateurs pour vérifier l'efficacité du SMQ	71
IV	Les principales actions d'amélioration de la qualité mise en œuvre depuis un an :.....	72
V	Le référentiel du prix algérien de la qualité.....	73
VI	Plans d'action et modification du SMQ du CIC les moulins de la Soummam.....	85
VII	L'analyse swot.....	86
	Section03 : Analyse des résultats de l'enquête	88
I	Traitement des données relatives à la certification de l'entreprise et la connaissance de la norme ISO 9001 : 2015.....	88
II	Traitement des données relatives à la démarche de transition vers la version 2015 de la norme ISO 9001.....	89
III	Traitement des données relatives à la faisabilité de la démarche de transition	90
IV	Traitement des données relative à l'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 : 2015	92
	CONCLUSION GENERALE.....	95

Introduction

La Qualité a connu de nombreuses évolutions et aujourd'hui c'est un mode de management des entreprises incontournable et performant appelé système de management de la qualité. C'est réellement au cours des années 1920, avec le développement de la production industrielle de masse (période appelée « Taylorisme »), que la place de la Qualité devient prépondérante.

Intégrer la qualité dans le management des entreprises n'est plus une question de choix, mais une nécessité et un défi à relever¹. Il s'agit, ici, de mettre en œuvre un système de management de la qualité. Sa mise en pratique part d'une transformation radicale des systèmes de gestion, ainsi que les processus de production : L'implantation d'un système de management de la qualité remplace toutes les pratiques anciennes et méthodes du management classique.

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

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 normes soient mises à jour toutes les quelques années.

La famille ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'organisation internationale de normalisation (ISO). Avec plus de 1,1 million de certificats délivrés à l'échelle mondial en 2017, l'ISO 9001 est la norme ISO la plus utilisée dans le monde.²

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 l'évolution du marché et aux besoins des organismes. Ainsi, le référentiel ISO

¹ Souhila GHOUMARI, L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes 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. Consulté le 10/02/2019 à 11 :34

² 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. Consulté le 10/02/2019 à 11 :54

9001, Paru en 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 précédentes³.

Pour approfondir notre travail sur ce sujet nous allons commencer par poser notre question principale qui est :

Quelle est la démarche d'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015 ?

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 et améliorations 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 et notre recherche nous allons-nous baser sur deux hypothèses:

❖ **Hypothèse 1 : pour effectuer une transition à la norme ISO 9001 : 2015, l'entreprise se doit d'effectuer une analyse interne et externe de son environnement et de sa structure.**

❖ **Hypothèse 2 : le complexe industriel et commercial les moulins de la Soummam se lance dans cette démarche de transition selon la norme ISO 9001 : 2015 pour mieux assurer une qualité à ses clients et leur parties prenantes afin d'appliquer des exigences internationales.**

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre projet de fin d'études intitulé : « Démarche d'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la norme ISO 9001 : 2015 cas les moulins de la Soummam de la wilaya de

³ 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, p02 consulté le 10/02/19 à 13 :02

Bejaia », en s'articulent sur une introduction générale, 03 chapitres et une conclusion que nous détaillerons en aval.

Pour la méthodologie on a eu recours aux questionnaires qui sont les outils les plus appropriés dans ce type d'enquête, pour collecter les données nécessaires à l'étude. Ses outils sont composés de plusieurs groupes de questions thématiques, et distribué à des personnes bien ciblées (cadres), dans lequel ils devront inscrire leurs réponses puis le remettre au chercheur, ou bien en répondant à nos questions sur le vif avec prise de notes.

Pour finir les raisons qui ont incité à opter pour 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. En fin, 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

Ce chapitre tente de positionner l'évolution, la perception et l'intégration de la qualité dans le management de l'entreprise. Il sera réparti en deux axes essentiels, à savoir :

- 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 :

- 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.¹
- Le dictionnaire Larousse attribue au mot qualité, les acceptions de propriété d'un objet/chose qui peut être bon ou mauvais.²
- En matière de qualité, l'organisme qui fait référence est l'ISO (Organisation Internationale de Standardisation). 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'ISO 9000 : 2015 définit la qualité comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». ³Cette définition est suivie de deux notes explicatives.

Note 1 : « Le terme 'qualité' peut être utilisé avec des qualificatifs, tels que médiocre, bon ou excellent ».

Note 2 : « 'Intrinsèques' par opposition à 'attribué', signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente ». (Les termes et définitions données dans l'ISO 9000 éditions 2005 s'appliquent aussi pour celle de 2015).

¹ <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10/2> consulté le 14/02/2019 à 10 :45.

² Le petit Larousse, édition Larousse, 2010, p840.

³ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> consulté le 14/02/2019 à 20 : 35.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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.
Facteur coût-prix-benefice	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 suggestions, 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 spécialistes,⁵ ce qui sous-entend les besoins implicites.

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

⁵ idem.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

La version en vigueur de l'ISO 9000 est la version datée de 2015, elle se différencie avec les précédentes (1987, 1994, 2000 et 2008), en mettant en avant la satisfaction réelle de l'utilisateur final dans sa définition de la qualité. Si les normes précédentes s'intéressaient à définir la satisfaction des besoins « exprimés et implicites » des clients, on ne se préoccupait pas de savoir si ce qui avait été demandé par le client correspondait bien à son besoin réel.

Ainsi, la version ISO 9000 : 2015 remet le client au sommet de la pyramide, en identifiant ses besoins réels et s'assurant que ses besoins ont été satisfaits, en mesurant le niveau de satisfaction.⁶

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, conseil, assistance, financement...) 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 juge.⁷

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.⁸(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

⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9001 consulté le 14/02/2019 à 21 :19.

⁷ Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, p54.

⁸ K. ISHIHARA, Maîtriser la qualité, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p12.

réduit à 5% de la valeur ajoutée pour éviter les surcoûts (investissements supplémentaires trop élevés) liés à la sur-qualité.⁹

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 munitions ;¹⁰

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 contrôle¹¹. 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.¹²

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

⁹ Philippe DETRIE, op.cit., p26.

¹⁰ Idem, p26.

¹¹ Jean FAU, La qualité au quotidien, éd Polytechnica, Paris, 1992, p212.

¹² www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 15/02/2019 à 09 : 13.

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.¹³

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

Dès le début des années 1950, le fait marquant dans l'histoire de la qualité intervient dans le continent asiatique, 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. L'introduction de la notion de qualité va être faite au Japon par des experts américains, pour aider l'industrie japonaise. Les idées du Pr. Deming, inconnues aux USA à cette période, sur la qualité, trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable (invité par la JUSE à participer à un séminaire au Japon). Progressivement, l'industrie japonaise des biens et des services s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité. Plus de vingt années plus tard, les USA ont commencé à constater leur retard sur l'Extrême Orient, dans le domaine de l'importance de la qualité et de son application industrielle.

Le deuxième temps fort de la qualité intervient dans les années 1960 où émerge l'idée de la qualité totale qui s'intègre dans le processus du Total Quality Control (TQC), développée par l'américain FEIGENBAUM. 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 » (groupe semi-autonome de travail orienté vers l'application de la qualité), formalise et diffuse, auprès de toute l'industrie des biens et des services nippons, 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.¹⁴

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 étayée par une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment

¹³ <http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php> consulté le 15/02/19 à 09 :40

¹⁴ Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, éd MASSON, Paris, 1995, p 8-p9.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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) :

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.¹⁵

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.

Début des années 80, la qualité dans la production va étendre son application en Europe, particulièrement en France, sauf en Allemagne défendant jalousement l'efficacité de la cohésion de son système de cogestion dans l'industrie.

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 stratégiques de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels. C'est ainsi qu'explose littéralement, à partir de 1992, l'assurance qualité qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs. Dans le même ordre d'idée, l'intégration des principes de la qualité totale aboutit à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs : la notion de groupes responsables, d'unités autonomes, apparaissent comme le mode d'organisation à adopter, pour mettre en œuvre, d'une façon plus cohérente et approfondie, la qualité totale.¹⁶

¹⁵ www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 15/02/2019 à 11h24.

¹⁶ www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 15/02/2019 à 14h24.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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) :

Il 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).

Après ces précisions, et sans pour autant être exhaustif, notre 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 process). 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).

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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 : 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, aussi, 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 selon l'ISO 9001 évolue constamment, 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 2011, domine largement les autres pays d'Europe. 5 pays européens figurent parmi le Top 10 mondial des pays possédant le plus de certificats (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande Bretagne).¹⁷ 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	Nombre 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	Corée du Sud	27284	3%

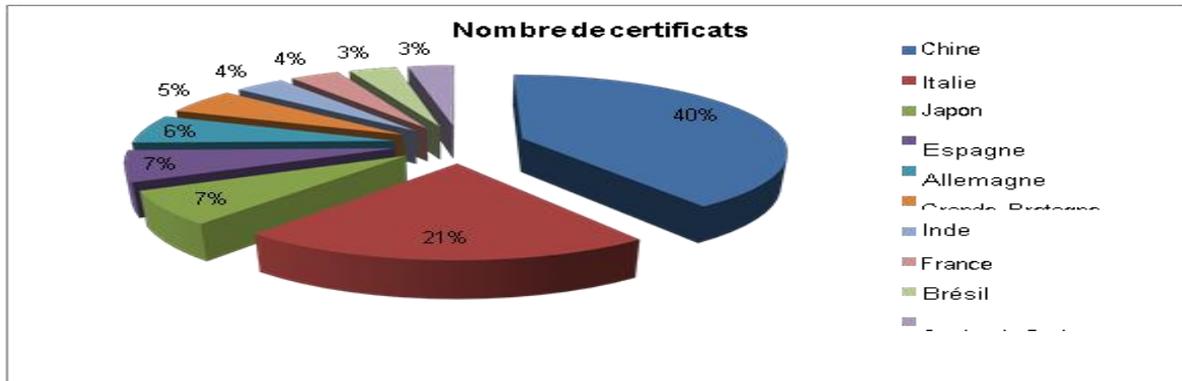
Source : http://www.database_iso_9001_iso_survey_2011 consulté le 17/02/19 à 12 :06.

¹⁷ <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/> consulté le 17/02/19 à 10 :14

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Il est stupéfiant de voir que la Chine, dont l'économie est beaucoup contrastée, se place sur la première ligne concernant le nombre de certifications ISO, devançant même le Japon. Il est étonnant de constater que la première puissance mondiale, les Etats Unis, est absente du Top 10 des pays par nombre de certifications ISO 9001.

Figure 01 : Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2011



Source : Etabli à partir des données du site : [http:// www.database_iso_que_9001_iso_survey_2011](http://www.database_iso_que_9001_iso_survey_2011) consulté le 17/02/19 à 12 : 26.

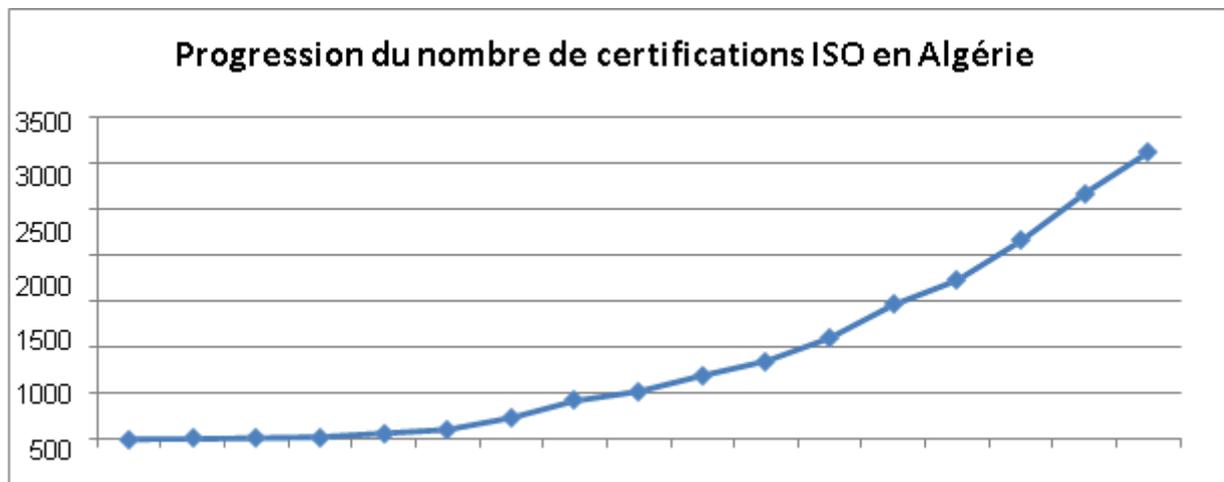
Cette absence des états unis est due en majeure partie au déclin de l'économie des services et du secteur productif, contrairement à la Chine qui connaît une croissance remarquable avec un nombre d'entreprises important et en expansion permanente.

Ceci dit, 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.¹⁸

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.

¹⁸ <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/> consulté le 17/02/19 à 17 :34

Figure 02 : Progression du nombre de certifications ISO 9001 en Algérie



Source : établi à partir des données du site : <http://www.iso.org/iso/iso-survey> consulté le 17/02/19 à 17h36.

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.¹⁹

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 qualitatifs, 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.

¹⁹ D. Samia, Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008, communiqué de presse (EL MOUDJAHID), publié le : 07/12/2009, p5.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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.²⁰

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.²¹

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

²⁰ <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 19/02/19 à 10H02.

²¹ Jean FAU, op.cit. p213.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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 l'on pouvait résumer les travaux de DEMING, l'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.

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.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE 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 objectifs 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.²²

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.

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

²² <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 19/02/19 à 10H09.

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 enserme 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.²³

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, ...).²⁴

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.

²³ Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p 117.

²⁴ <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 19/02/19 à 15H11.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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.

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.²⁵ 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.²⁶

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).

²⁵ <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 19/02/19 à 15H20.

²⁶ Jean FAU, op.cit, p213.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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).

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 ».²⁷

²⁷ <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 19/02/19 à 15H31

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 ». ²⁸

Définition 2

- 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. ²⁹ Les termes et définitions données dans l'ISO 9000 éditions 2005 s'appliquent aussi pour celle de 2015.

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

Note 1 à l'article : 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.

3. Maîtrise de la qualité :

Partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité. ³⁰

²⁸ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p 37.

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.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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

Note 1 à l'article: Les exigences pour la qualité peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité, l'efficience ou la traçabilité³¹

- 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	Niveau de qualité acceptable	Excellence
• Origine	Bureau d'études	Ecoute du client
• Méthode	Contrôle	Prévention
• Responsabilité	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
• -Moteur	Perfectionnisme	Remise en cause
• Mode d'évaluation	Expérience et intuition	Mesure systématique
• Priorité	Ponctuelle	Permanente

Source : Philippe DETRIE conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4^{ème} 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.

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.

³¹ Idem.

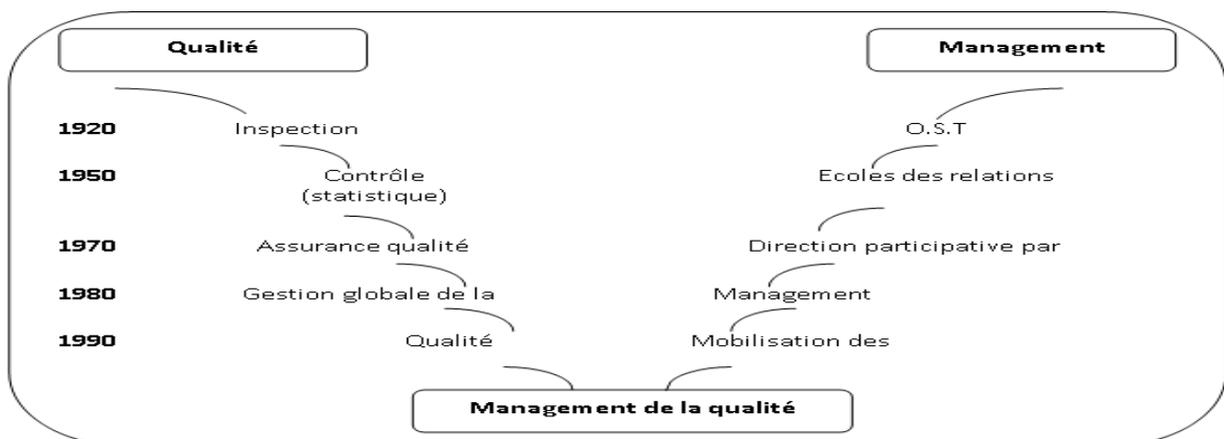
CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

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 peut 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.³² 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.³³

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 03 : La fusion de la qualité avec le management



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

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

³² Abdallah SEDDIKI, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004, p188-p189. Consulté le 20/02/19 à 8h02

³³ Michel WEILL, Le management de la qualité, éditions La Découverte, Paris, 2001, p10.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

qualité et démontrées, en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».³⁴

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 hautement 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 1996.³⁵

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).³⁶

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.³⁷

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) ...³⁸

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.

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

³⁴ Mustapha HASSEN-BEY, *Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique*, Thala éditions, Alger, 2006, p65.

³⁵ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit. p27.

³⁶ Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré, Afnor, Paris, 2003, p2.

³⁷ Claude PINET, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001*, Afnor, France, 2006, p4

³⁸ Recueil des normes, op.cit. p2.

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.³⁹ (Cevital, Bellat, NCA/Rouïba, Mahbouba, Condor, etc...).

IV. 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 : 2015, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.⁴⁰

1. Orientation client:

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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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.

³⁹ Mustapha HASSEN-BEY, op.cit. p67.

⁴⁰ Norme internationale ISO 9000 : 2015, op.cit. p5-p6.

CHAPITRE 1 : CHRONOLOGIE, HISTOIRE, EVOLUTION ET INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

- Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients.
- 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.⁴¹

2. Leadership:

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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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.

⁴¹ Guide principes de management de la qualité, édition ISO, p2-p3. Consulté le 20/02/19 à 9h15

- Motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.⁴²

3. Implication du personnel:

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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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.⁴³

⁴² Guide principes de management de la qualité, édition ISO, op.cit. p4-p5.

⁴³ Guide principes de management de la qualité, édition ISO, op.cit. p6-p7.

4. Approche processus:

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.

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.

Bénéfices :

- 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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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.⁴⁴

⁴⁴ Guide Principes de management de la qualité, édition ISO, op.cit. p8-p9.

5. Amélioration :

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.

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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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.⁴⁵

6. La prise de décision fondé sur des preuves :

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

⁴⁵ Guide Principes de management de la qualité, édition ISO, op.cit. p10-p11.

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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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.⁴⁶

7. Management des relations avec les parties intéressées :

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 à une importance particulière.

⁴⁶Guide Principes de management de la qualité, édition ISO, op.cit. p12-p13.

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
- 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

Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe :

- 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 tout en encourageant et reconnaissant les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.⁴⁷

Conclusion du chapitre

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

⁴⁷ Guide Principes de management de la qualité, édition ISO, op.cit. p14-p15.

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

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 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 norme et de sa révision.

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 :

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 :

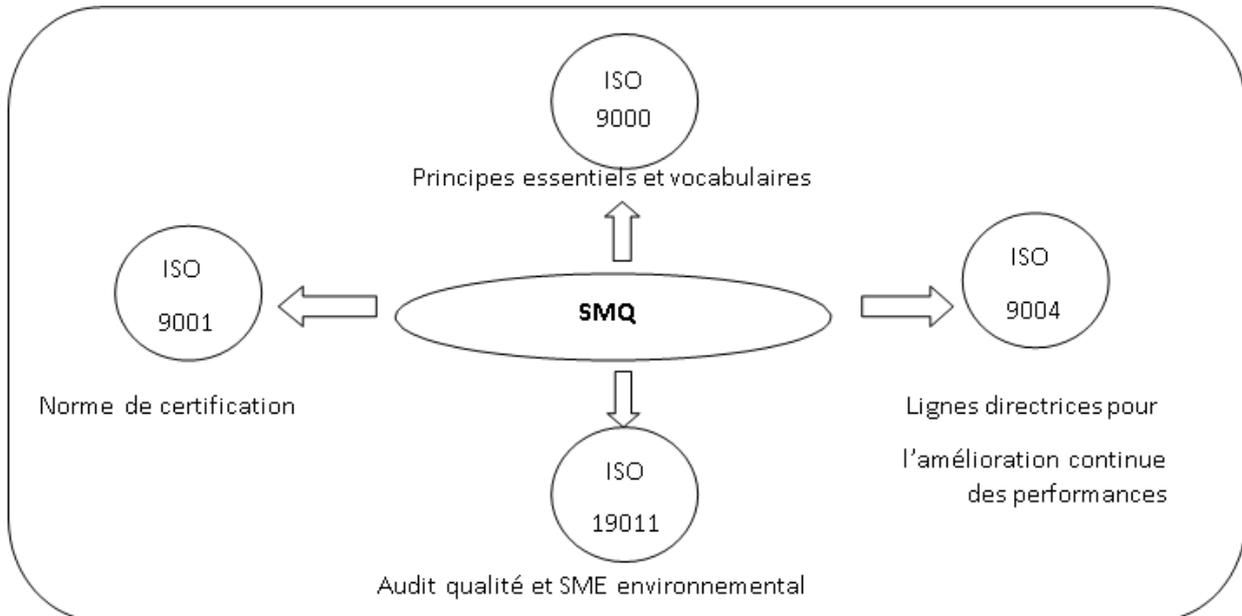
- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, 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> consulté le 09/03/2019 à 23h35

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, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management efficaces.

Figure 04 : 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> consulté le 09/03/2019 à 23h46

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

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 qualité⁵ et la présente comme un concept qui doit être managé de manière à s'adresser à toutes les fonctions de l'entreprise.

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 qualitiens, mais aussi tout le personnel, il s'agit de les impliquer par l'engagement individuel, les plans d'action qualité, les groupes d'amélioration de la qualité...
- L'entreprise dans sa globalité, mais aussi assure la qualité des fournisseurs.
- Les produits et services, en produisant la valeur ajoutée, et ainsi dépasser la qualité première/ordinaire des prestations.⁶

Le système de management de la qualité a pour objectifs :

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

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

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

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

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

⁹ http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2 consulté le 10/03/2019 à 01h37.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

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.

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

¹⁰ Michel CATTAN, op.cit, p38.

¹¹ Idem, p197.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

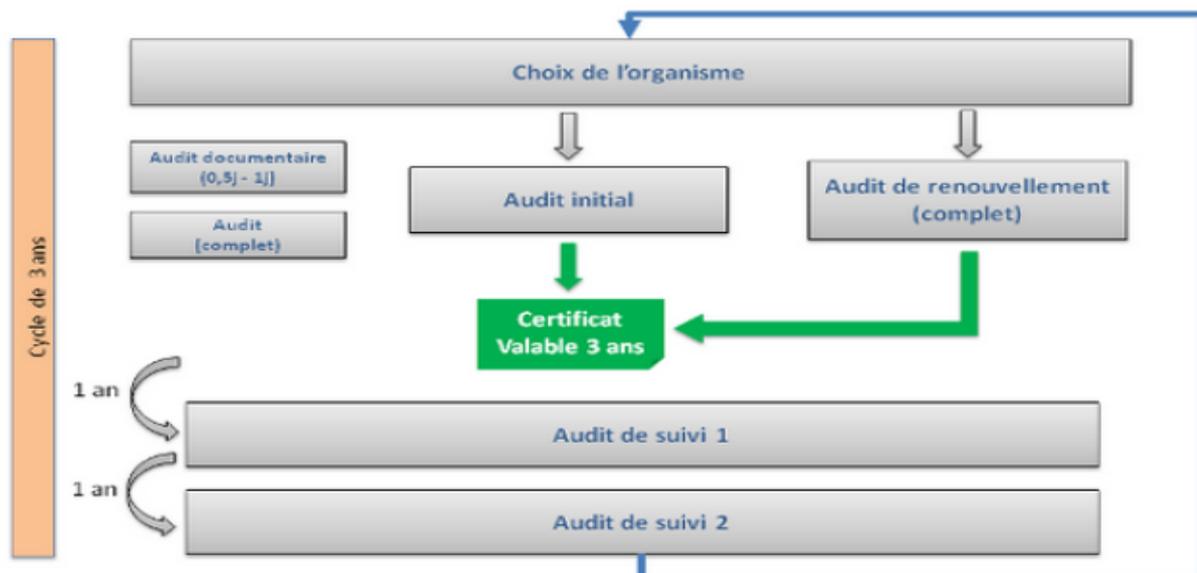
inutiles, amélioration des prestations clients, simplification des tâches, exploitation des gisements de productivité et limitation des risques opérationnels.

- 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.

Figure 05 : 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

¹² Michel CATTAN, op.cit, p200-p201.

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 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

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

¹⁴ 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, p167.

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

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

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

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.

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

¹⁷ Philippe DETRIE, op.cit, p 317.

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

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

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.
ISO 22000 : 2005 , Management de la sécurité des aliments.	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.
Certification QHSE intégré (Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement)	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.

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 intentions 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

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

²⁰ Idem.

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

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.

²¹ Idem

²² idem

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

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

Note 1 à l'article : Les enregistrements peuvent, par exemple, formaliser la traçabilité et apporter la preuve que la vérification, les actions préventives et les actions correctives ont été réalisées.

Note 2 à l'article : En général, les enregistrements ne nécessitent pas de maîtrise des révisions. »

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

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>

²⁵ Idem

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

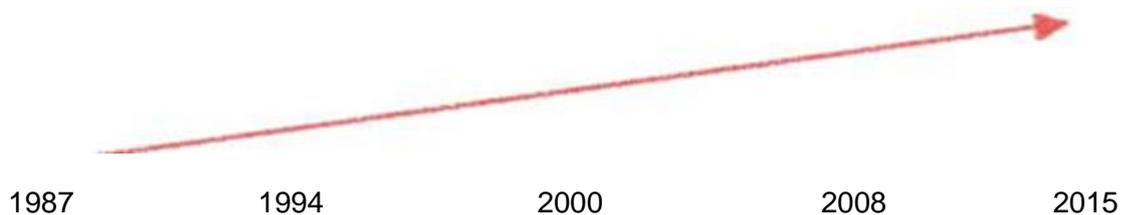
Dans cette section nous allons faire un bref historique de la norme ISO 9001 et cité des différents apports de la version 2015 par rapport à celle de 2008, tout en illustrant ses avantages et ses désavantages.

II. 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 06 : 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.

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.

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>. Consulté le : 11/03/2019 à 9 : 01.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

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 07.

Figure 07 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité



Source : BOERI, Daniel, Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale, (2^e 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 marché²⁷.

Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs²⁸

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.

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. Consulté le 17/03/2019 à 11 :54

²⁸ DNV GL – Business Assurance. « Processus de révision des normes ISO et les étapes d'avancement de l'ISO 9001:2015 ». Disponiblesur : <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>. Consulté le 17/03/2019 à 12 : 20

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

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 en cohérence de la maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes.
- Insistance sur la gestion des compétences et des connaissances.
- 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

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/>. Consulté le 17/03/19 à 12 :30

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/>. Consulté le 17/03/19 à 14 :10

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

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

2.1. Principes de la norme

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

ISO9001 :2008	ISO 9001 :2015
1. Ecoute client.	1. orientation client.
2. Leadership.	2. leadership.
3. Implication de personnel.	3. implication de personnel.
4. Approche processus.	4. approche processus.
5. Management par approche système.	5. amélioration.
6. Amélioration continue.	6. prise de décisions fondées sur des preuves.
7. Approche factuelle pour la prise de décision.	7. gestion des relations avec les parties intéressées.
8. Relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.	

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	<i>Non utilisé</i> (voir l'Article A.5 pour une clarification de l'applicabilité)
Représentant de la direction	<i>Non utilisé</i> (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
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.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 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 normatives
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/> consulté le 17/03/19 à 17 :05

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

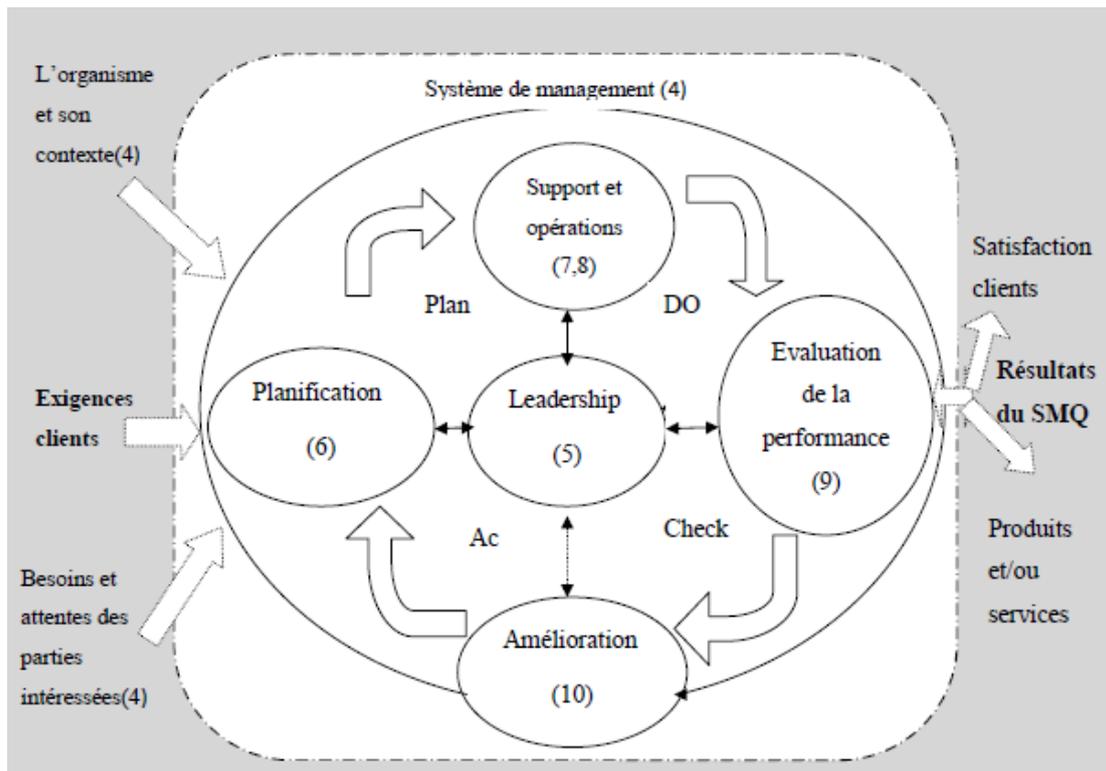
La norme iso9001 :2015 permet d'utiliser l'approche associée au cycle PDCA et à une approche par les risques pour mettre en place le SMQ.

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/definition/pdca/ consulté le 18/03/19 à 18 :27

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

Figure 08 : 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> Consulté le 18/03/2019.

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 :

- **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...

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> Consulté le 18/03/2019.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

- **De plus en plus complexe** : hautes technologies, contexte législatif, rigidité des administration...

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 asse chere.- 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>. Consulté le 17/03/19 à 22 :07

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/> consulté le 18/03/19 à 15 :35

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

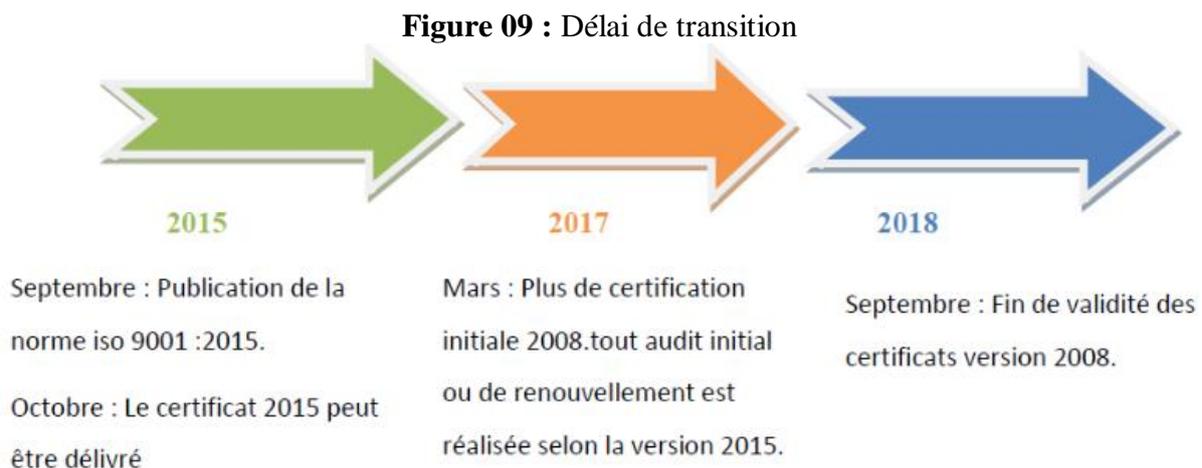
Dans cette section on explique et on traite les étapes de transition du SMQ de la version de 2008 vers la version de 2015 selon la norme ISO 9001 : 2015

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



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

1. Définir le contexte de l'organisation

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

³⁵ Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de tunis, 2017, p38 consulté le 19/03/2019

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.

La transition est un bon moment pour examiner la portée actuelle du SMQ, car la crédibilité de celui-ci 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.³⁶

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.³⁷

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 la documentation existante. Les exigences

³⁶ Idem.

³⁷ Idem.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

en matière d'actions préventives n'existent plus (les actions préventives sont devenues partie intégrante du processus d'évaluation des risques), de sorte qu'ils pourront décider de supprimer ou non cette procédure. Pour cela ils peuvent lister des informations documentées exigée par ISO 9001 versions 2015.

A. Informations documentées à tenir à jour (procédure documenter)

- 1- domaine d'application du SMQ
- 2- maîtrise des processus
- 3- politique qualité
- 4- objectifs qualité

B. Informations documentées à conservés (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.

Définir les responsabilités, les contrôles, les intrants et les sortants, et aussi comment 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. (La conception et développement non applicable à la SEABG voir domaine d'application et la non applicabilité)³⁸

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. Il faut s'assurer que les processus, les services et les produits fournis à l'externe sont conformes à aux exigences. Cela signifie qu'il faut déterminer les contrôles, leur type et leur étendue, ainsi que les informations à fournir au fournisseur. Fondamentalement, il est nécessaire d'entreprendre toutes les activités pour s'assurer que notre fournisseur va livrer ce que nous attendons de lui.³⁹

11. Évaluation de la performance.

Cela signifie qu'il faut déterminer ce qui doit être surveillé, comment et à quelle fréquence. L'objectif est d'évaluer la performance et l'efficacité du système de management de la qualité. Car avoir connaissances des 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 idem

³⁹ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p15.

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 exigences⁴⁰

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 : 2015.

⁴⁰ Idem

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.⁴¹

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 et d'aborder ces

⁴¹ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p17.

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.⁴²

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.⁴³

⁴² 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> consulté le 09/03/2019 à 23h35

⁴³ idem

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

Conclusion du chapitre

La norme ISO 9001 est un outil de développement stratégique et opérationnel représentant une base efficace pour la mise en place des démarches qualité. La toute nouvelle version 2015 de l'ISO 9001 pose de nouvelles bases pour construire et déployer un système de management qualité. Elle renforce certaines exigences clés Sans en révolutionner les concepts directeurs de la version 2008.

Chapitre 3 : Etude de cas du complexe Industriel et Commercial les Moulins de la Soummam certifié selon la norme ISO 9001 :2015

Le chapitre 3 portera sur notre étude de cas et comment on l'a réalisé en passant étapes par étapes d'analyses afin d'affirmer les hypothèses ou les contestés.

Cela se fera en 3 sections bien distinctes dont la :

- Section 1 fera référence à l'historique du complexe ainsi que la méthodologie appliquée
- Section 2 fera référence à la stratégie et au SMQ appliqué dans le complexe industriel et commercial les moulins de la Soummam
- Section 3 fera l'objet d'une présentation des analyses des résultats de recherche

Section 1 : historique du complexe et méthodologie de recherche

Dans cette section nous ferons une présentation du complexe industriel et commercial les moulins de la Soummam ainsi que de notre méthodologie de travail.

II. Présentation de l'organisme :

« LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH » est un complexe Industriel et Commercial de la filiale céréales les hauts plateaux –Sétif implanté dans la Daïra de Sidi Aich, qui se spécialise dans la Transformation des céréales (Blés dur et tendre) et commercialisation des produits finis et dérivés.

1. Historique :

Juillet 1982, date de mise en service de l'unité de production de Sidi Aich. Novembre 1982, la S.N SEMPAC (société nationale des semouleries, minoteries, fabrique de pâtes alimentaire et couscous) qui a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, a donné naissance à :

- ❖ L'ENIAL (Entreprise nationale de développement des industries Alimentaires).
- ❖ ENIAL (Entreprise nationale de développement des industries Alimentaires) qui se devise en (05) cinq entreprises suivantes :
- ❖ ERIAD -- Alger.
- ❖ ERIAD – Setif.
- ❖ ERIAD – Constantine.
- ❖ ERIAD – Tiaret
- ❖ ERIAD – Sidi Bel Abbès.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS SUR LE COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL LES MOULINS DE LA SOUMMAM CERTIFIE SELON LA NORME ISO 9001 :2015

En 1991, l'entreprise « LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH » est désigné comme unité de production et commerciale.

En Octobre 1997, Filialisation, le patrimoine et les activités de L'ERAD – Sétif sont gérés et exploités par dix (10) Filiales érigées en sociétés par action et dont le groupe détient 100% du capital.

En 2016, suite à la restructuration du secteur public marchand de l'état à travers la fusion et l'absorption de trois SGP (CEGRO, COJUB et TRAGRAL) et la naissance du groupe AGRO-INDUSTRIE (AGRODIV), la filiale « **LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH** » est érigée comme complexe industriel et commercial.

2. Superficie :

Tableau 10 : ce tableau ci-dessous nous donne la superficie du CIC les moulins de la Soummam

SITE	SURFACE TOTALE	SURFACE COUVERTE
Semoulerie et Minoterie et annexes	55.857 m ²	12.139 m ²

Source : documents de l'entrepris

3. Equipements :

Tableau 11 : le tableau ci-dessous fait référence aux différents équipements du CIC

PERIODE DE MISE EN SERVICE	DESIGNATION INVESTISSEMENT	CAPACITE INITIAL	U : QL/J	EQUIPEMENT
			ADDITIONNEL	
MAI 1995	SEMOULERIES (2*2200)	4400	/	OCRIM
AVRIL1997	RENOVATION ET EXTENSION DE PRDUCTION	1000BT 1000BD	500BT 500BD	GOLFETO
AVRIL2002	RENOVATION MINOTERIE : 06 APPAREIL à CYLINDRE 01 filtre -SEMOUERIE : 01 FILTRE	1500BT 1500BD	/ /	GOLFETO
NOVEMBRE 2016	RECONVERSION DE LA SEMOULERIE EN MINOTERIE 1500QX/J 1500QX/J	1500BT	/	GOLFETO

Source : documents de l'entreprise

4. Capacité de stockage :

Tableau 12 : le tableau suivant nous donne la capacité de stockage

PRODUITS FINIS ET SOUS PRODUITS	MATIERES PREMIERES
20.000 QL	125 000 QL

Source : documents de l'entreprise

5. Catégories de client :

- Grossistes.
- Détaillants.
- Boulangers.
- Consommateurs.
- Transformateurs.

6. Évolution de l'effectif sur 3 ans :

Tableau 13 : le tableau ci-dessous fait référence à évolution de l'effectif de l'année (2015 jusqu'à 2017)

2015	2016	2017
192	244	313

Source : documents de l'entreprise

Résultats financiers depuis 3 ans :

Tableau 14 : le tableau suivant nous donne les Résultats financiers du CIC depuis 3 ans

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Chiffre d'affaires	1 717 776 821,22	1 783 793 599,36	3 035 918 121,04
Valeur ajoutée	303 841 072,17	306 587 152,57	485 230 451,98
Excédent Brut d'exploitation	145 300 438,75	83 272 082,29	250 955 474,90
Résultat net	96 782 229,02	101 544 407,14	236 347 316,81

Source : document de l'entreprise

7. Les produits proposés par le CIC :

Production, commercialisation et stockage des semoules, des farines et dérivés : (U :KG)

Tableau 15 : le tableau ci-dessous nous donne une vue globale des différents produits proposés par le CIC ainsi que le type de conditionnement et le type d’emballages

TYPE DE PRODUIT	TYPE DE CONDITIONEMENT	TYPE D'EMBALLAGE
Semoule Extra de Blé dur	25	P.P
	10	P.P
	5	P. P
Semoule Extra de Blé dur destinée à la Fabrication Des Pâtes Alimentaires	25	P. P
	10	
	05	
Semoule spéciale couscous	25	P.P
	10	
	05	
Semoule Grosse de Blé dur	25	P. P
	10	P. P
Semoule Courante de Blé dur	25	P.P
	10	P. P
Semoule Secondaire de blé dur dite 3SF	25	P. P
Farine Supérieure de Blé tendre	05	Kraft
	02	Kraft
	01	Kraft
Farine Panifiable de Blé tendre	50	P.P
	25	P.P
	05	Kraft
	02	Kraft
	01	Kraft
Son du Blé dur et de Blé tendre	Vrac	/
	Sacs	P. P

Source : documents de l’entreprise

8. Les fonctions de l’unité : Le CIC se compose de différents fonctions et services et chacune d’entre-elles a son rôle dans l’efficacité et le bon fonctionnement de ce dernier :

-**Direction générale** : Cette fonction est assurée par le nouveau directeur générale qui a été promu début 2019, qui veille à la bonne gestion de l'entreprise.

-**Secrétariat de direction** : elle est chargée de la liaison entre la direction et ces différentes fonctions.

-**Management de qualité** : le rôle de celui-ci est de mesurer et d'améliorer continuellement les performances de l'unité. A savoir la qualification de la main d'œuvre, la vérification des équipements de production..., elle veille à la réalisation de la mission de l'entreprise qui est maximisation de la satisfaction clients.

-**Service Audit** : ou bien contrôle de gestion.

-**Hygiène et sécurité** : elle s'occupe des conditions d'hygiène et de sécurité en matière de protection, elle est chargée également de l'étude et l'analyse des accidents de travail pour aboutir au meilleur moyen de protection.

-**Service juridique** : il s'occupe de tout ce qui est juridique et légal

-**Département Finance et comptabilité** : elle prend en charge toutes les opérations qui s'inscrivent dans le domaine des finances et de la comptabilité, elle se subdivise en trois

-**Services** : service comptabilité générale, service comptabilité analytique et service finance.

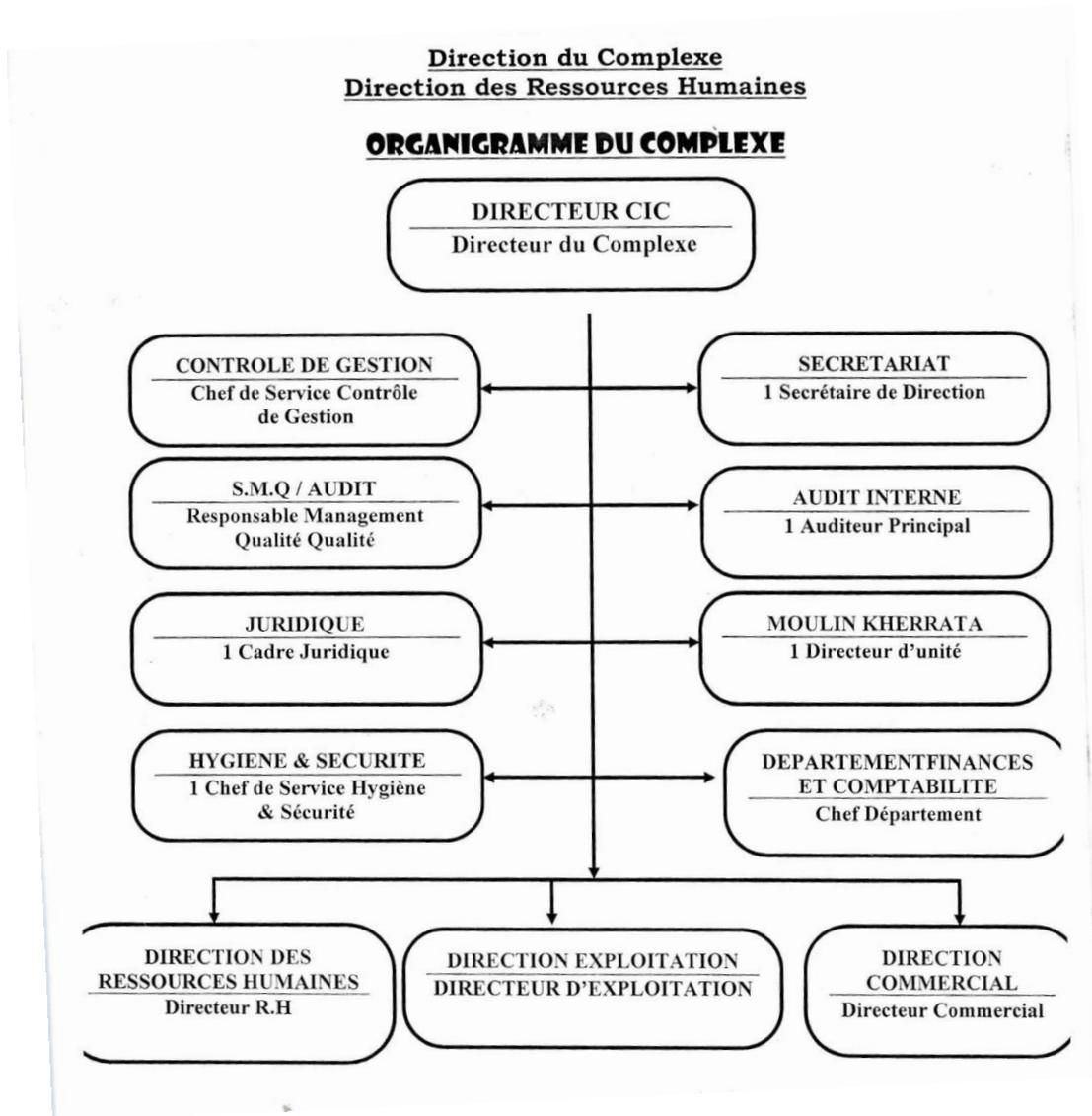
- **S/D Ressources humaines** : elle s'occupe des affaires et de la gestion du capital humain, elle se compose de plusieurs services, service formation, service recrutement et archivage, service gestion du personnel, service paie, service moyens généraux.
- **S/D Commerciale** : elle est constituée par le service des ventes et le service de marketing, son rôle est la facturation et le suivi des ventes destinées au secteur public.

-**Direction exploration** : c'est tous ce qui touche au recherche et développement mené par le CIC (c'est le laboratoire)

**CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS SUR LE COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL
LES MOULINS DE LA SOUMMAM CERTIFIE SELON LA NORME ISO 9001 :2015**

L'organigramme ci-dessous donne une vue d'ensemble sur la hiérarchisation des différentes directions et activités.

Figure10 : organigramme du CIC les moulins de la Soummam



Source : document de l'entreprise

III. Le parcours qualité du CIC les moulins de la Soummam (disponible dans l'annexe n°3) :

- En 2000 la DG a mis en place un SMQ suivant la norme ISO 9001/2000. La décision est intervenue suite à l'identification de la contrainte intervenant dans l'environnement à savoir l'ouverture du marché, la privatisation, mise à niveau des entreprises et client plus en plus exigeant. Après deux ans de ça durant l'année 2002 la direction générale a mis à niveau des équipements de mesure, ainsi que la signature d'une convention avec l'organisme accompagnateur (IANOR). En 2003 nous remarquons que la direction se concentre plus sur la sensibilisation du personnel et le diagnostic de l'état d'avancement avec AFAQ et état des lieux sur la satisfaction client, conformité des produits et fonctionnement des processus interne. Après cette année c'est-à-dire l'année 2004 on remarque que la direction c'est plus concentrer sur La mise en œuvre du SMQ. En 2005 l'organisation et lancement des premières actions qualité. En 2006 « L'analyse des données pour chaque processus, mise en œuvre des plans d'action pour chaque processus, Audits interne de qualité et bilans des actions, revues de direction, et enfin la demande de certification. 2007 c'est la certification de l'entreprise selon la norme iso 9001v2000 par le bureau AIB VINCOTTE. En 2009 en raison de la révision de la Norme ISO 9001/2000 par l'ISO et pour se mettre en adéquation, l'entreprise a : Mis à jour son système documentaire par rapport à la norme ISO 9001/2008, formation et sensibilisation du personnel encadrement et de maîtrise à la norme ISO 9001-2008. l'année 2010 : certification de l'entreprise selon la norme iso 9001v2008. l'année 2011 qui se caractérise par la mise en œuvre du plan de la mise à niveau (investissement immatériel) et au final l'année 2018 la direction générale essaye de mettre à niveau son SMQ par rapport au nouveau référentiel ISO 9001V 2015.

IV. La méthodologie de recherche

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît, donc, essentiel de lui consacrer ce deuxième élément de la première section de notre chapitre empirique. En effet, le but de ce point est d'exposer et de Justifier la démarche méthodologique utilisée pour atteindre notre objectif de recherche. En outre, afin de caractériser le cadre méthodologique de notre enquête empirique, nous exposerons d'emblée la présentation de l'étude ainsi que l'objectif de la recherche enfin le mode de recueil des données utilisé.

1. Présentation de la recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein du CIC les moulins de la Soummam avec une fréquence de visite de deux fois par semaine au sein de la quel nous avons distribué un questionnaire aux cadres responsables des services suivants : management de qualité, production, approvisionnement, commerciale, RH, maintenance, technique, Hygiène et sécurité.

Notre recherche s'appuie à la fois sur une méthode quantitative qui sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche sera de quantifier et de représenter les résultats obtenus. En

revanche, on fera appel à la méthode qualitative lorsque le but de la recherche sera de comprendre un phénomène que l'on se sera proposé d'étudier.

Ainsi, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers :

- A. L'analyse des documents fournis par le CIC.
- B. Un questionnaire, remplis par les cadres responsables des services déjà soulignés, qui est illustré sous cette forme :
 - ❖ Paragraphe d'introduction ;
 - Fiche d'identification de l'entreprise ;
 - Questions relatives à la certification de l'entreprise et la connaissance de la norme ISO 9001 : 2015 ;
 - Questions relatives à la démarche de la transition vers la nouvelle version 2015 de la norme ;
 - Questions relatives à la faisabilité de la démarche de transition ;
 - Questions relatives à l'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 : 2015.

Les questions qui composent notre questionnaire sont multiples soient ouvertes, fermées, semi ouvertes ou bien des questions couplées (**à retrouver en annexe N°1**)

Exemple de questions couplées semi dirigé :

Q1 : Votre entreprise est-elle Certifiée ISO 9001 ?

Oui Non

Si oui depuis combien de temps ?

Exemple de questions ouvertes :

Q2 : Qui a pris la décision de se lancer dans la certification ISO 9001 ?

.....

Exemple de question fermées à choix unique : :

Q3 : Saviez-vous qu'une nouvelle version de la norme ISO 9001 a été publié en 2015 ?

Oui Non

Q14 : La démarche de transition à la nouvelle version de la norme ISO 9001 vous a-t-elle sembler ?

Facile moyennement facile difficile

Exemple de questions à choix multiples :

Q15 : quelles sont les contraintes rencontrées l'hors de la démarche de transition ?

Manque de temps manque de moyens cout élevé de la démarche

Manque de personnel qualifié incompréhension de la nouvelle version de la norme

Autre.....

.....

.....

...

C. Des entretiens ouverts et semi directifs avec les dit cadres.

A partir de l'analyse des documents, mais aussi de questionnaire et d'entretiens que nous avons effectué, nous avons pu faire une synthèse visant à analyser et à interpréter l'ensemble des données collectées.

Bien que plusieurs révisions de la norme ISO : 9001 ont été réalisés jusqu'à la dernière version ISO 9001 : 2015. On constate qu'elles apportent divers changements tels que l'apparition des exigences relatives au contexte de l'organisme. Notre revue de littérature nous a permis de constater un manque de fondements théoriques et empiriques dans les recherches, concernant la démarche de l'intégration de ces exigences dans les entreprises algériennes donc :

Les objectifs de l'étude se résument à éclairer les points suivants :

- D'un point de vue scientifique/académique :

Donnée une nouvelle perspective de la norme ISO 9001 version 2015 pour améliorer la compréhension de celle-ci et essayer d'apporter de nouveaux éléments.

- D'un point de vue opérationnel :

Décrire et expliquer pourquoi le complexe industriel et commercial les Moulins de la Soummam s'est orienté vers la certification selon la norme ISO 9001 2015 et comment elle s'y est confronté

Pour finir les raisons qui ont incité à opter pour ce sujet sont multiples. De prime abord, le sujet est d'actualité et prometteur en même temps. Ensuite, la pratique de la qualité, dans les entreprises algériennes, a connu une dynamique réelle, surtout en termes de certification ISO, depuis les dernières années. D'autre part, la rareté des études sur le sujet encourage à apporter une contribution nouvelle à une démarche managériale/qualité favorisée (incitations fiscales) et destinée à être appliquée dans toutes les entreprises et organisations algériennes, tous secteurs confondus (y compris Services, Administration et Agriculture).

Section 2 : Le SMQ du CIC les Moulins de la Soummam

Dans cette section, nous allons présenter le SMQ et la politique du CIC les Moulins de la Soummam.

I Stratégie qualité du CIC les Moulins de la Soummam

Le CIC « **LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH** » opère dans un contexte interne stable sur le plan financier, reflétant sa performance et son niveau de maîtrise du métier, et en externe caractérisé par un marché non stable, à forte concurrence et avec des contraintes légales et réglementaires.

À ces effets la stratégie qualité de l'entreprise s'articule autour des axes suivants :

- Une montée en puissance concernant la qualité et la conformité des produits fournis afin d'être un acteur clé et reconnu dans leur domaine d'activité à travers le développement de notre politique commerciale ;
- Faire comprendre que le Client est la partie prenante la plus importante de l'entreprise à travers l'identification, la surveillance et la revue de ses besoins et attentes (exigences) ;
- Augmenter la part des dépôts de vente en visant l'augmentation des clients et du chiffre d'affaire ;
- Perfectionnement et formation de tout le personnel sur la bonne maîtrise des aspects réglementaires applicables ;
- La détermination de poursuivre ce qui a été entrepris, c'est à dire de **satisfaire les besoins et attentes de nos clients et les parties intéressées avec efficience** à travers l'amélioration des performances de notre SMQ mis en place ;
- En interne la volonté de faire partager à l'ensemble du personnel cette culture Qualité en la formalisant et en la structurant.
- Mettre à disposition toutes les ressources nécessaires (humaines et matériels) afin d'assurer un bon fonctionnement de toute les structures du CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM ;
- Maîtrise de notre Système de Management de la qualité en permanence,

1. Objectifs QUALITE

Les objectifs fondamentaux relatifs à la qualité sont définis dans la politique qualité du CIC.

Les objectifs des processus déclinés à partir des objectifs globaux sont identifiés au niveau des fiches processus. (**À retrouver à partir de l'annexe N°6 à 15**)

II. La politique qualité :

Le CIC MOULINS DE LA SOUMMAM, spécialisé dans le domaine de la transformation des céréales (blé et tendre), production et commercialisation des produit dérivés (semoule et farines) s'est engagée dans une démarche orientée vers l'écoute clients en vue de comprendre et d'identifier leurs besoins et attentes et leur apporter les solutions les plus appropriées par une maîtrise efficace de ses activités, aussi pour améliorer ses performances à travers la mise en place d'un système de management de la quantité selon la norme de référence ISO 9001-2015, cet engagement vise à fournir une base solide à son organisation permettant d'assurer sa pérennité et développer ses compétences globales dans le cadre des organisations stratégiques définies.

Cette politique repose sur l'analyse du contexte (environnement interne et externe) et l'identification des parties intéressées avec leurs besoins et attentes.

Axes stratégiques de leur politique :

➤ Améliorer la politique commerciale qui se traduit par :

-une satisfaction en permanence des clients afin d'assumer un positionnement durable sur le marché

- développer avec leurs fournisseurs, des relations mutuellement bénéfiques et favorables à la fidélisation et la satisfaction de la demande pour renforcer leur présence sur le marché.

➤ Veiller à la conformité des produits conformément aux normes requises, pour assurer une meilleure productivité.

➤ Optimiser et développer les ressources pour rentabiliser les investissements.

➤ Améliorer sans cesse le développement et l'efficacité en permanence du SMQ à travers sa mise en œuvre de manière adéquate.

➤ Satisfaction et respect des exigences, légales et réglementaires en vigueur.

➤ Développer les ressources humaines par l'amélioration des compétences du personnel par la formation, le perfectionnement et la communication.

Pour se faire, la direction s'engage à assurer la mise en œuvre de cette politique, de l'appliquer à tous les niveaux de l'organisation. Elle entend mobiliser de manière efficiente toutes les ressources nécessaires au service de toutes les structures, pour mener à bien toutes leurs missions et encourager et maintenir cette dynamique.

III. Les principaux processus et indicateurs pour vérifier l'efficacité du SMQ

Les processus du CIC sont classés en trois familles :

1. **Les processus de management/SMQ** : permettent la détermination de la stratégie, de la politique qualité, des besoins et attentes des parties intéressées, le déploiement des objectifs dans le CIC, l'allocation des ressources et assurer la surveillance du SMQ en vue de l'accroissement de son efficacité.
2. **Les processus de support ou de soutien** : indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent, notamment : les ressources humaines, les achats, la maintenance des équipements et du matériel, la gestion des stocks, H&S.
3. **Les processus de réalisation** : directement liés à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client et à sa satisfaction. Dans le système de management de la qualité du CIC, les processus de réalisation regroupent : Le commercial, la production de semoules, la production de farines, la surveillance et le contrôle du produit. A chaque processus est associée une fiche d'identité processus où sont précisées les principales caractéristiques, notamment : la finalité, le pilotage du processus les données d'entrée et de sortie, les activités prises en charge par le processus, les ressources nécessaires à sa mise en œuvre, la documentation nécessaire à sa mise en œuvre, les indicateurs de suivi de sa performance.

Les indicateurs par processus sont donnés (à partir de l'annexe N°6 à 15)

V. Le référentiel du prix algérien de la qualité :

Le CIC les Moulins de la Soummam à participer au prix algérien de la qualité qui est composé de plusieurs chapitres aux quels le CIC doit s'y plier pour pouvoir y participer afin de servir de référentiel à toutes les catégories d'entreprises. La démarche conduisant à ce prix qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité.

Suite à cela le CIC a pu mieux nous structurer et regrouper ses informations est nous les partager grâce aux chapitres ci-dessous :

1. Chapitre 1 : engagement de la direction :

L'engagement de la Direction du CIC au développement et à la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité ainsi qu'à l'amélioration de son efficacité est démontré par l'application des exigences citées au chapitre 5.1 de la norme **ISO 9001/ 2015** cet engagement de la Direction du CIC se concrétise par :

- L'exemplarité dans l'application des dispositions établies dans le CIC,
- Un engagement écrit contenu dans sa politique qualité,
- Sa participation au processus du Système de Management de la Qualité (Revue de direction),
- Formation au Management de la Qualité,
- Suivi des objectifs et du bilan qualité,
- Animation de réunions ayant pour thème des aspects de la qualité ou de l'amélioration continue.

La direction valorise les efforts et les succès qualité du personnel à travers :

- L'attribution des primes mensuelles ;
- Les promotions ;
- L'attribution d'une prime d'intéressement au résultat annuel.

2. Chapitres 2 : management du personnel

Le succès d'une démarche qualité repose en grande partie sur la réelle adhésion de l'ensemble du personnel, l'objectif est d'obtenir la participation de tous en expliquant les enjeux de la démarche qualité

La communication de la stratégie qualité mis en place à travers :

- Diffusion de plan stratégique et les objectifs qualités aux Responsables des structures et pilotes des processus ;
- L'affichage de la politique qualité ;
- Un réseau est installé afin de faciliter la communication entre les pilotes des processus.

Le personnel est informé des résultats et des actions qualité par divers moyens essentiellement :

- Les divers outils de communication (tableaux d'affichage, réseaux, lien internet)
- Son implication dans la définition des objectifs et prise de décision.

Le personnel est formé pour participer à la démarche d'amélioration continue :

Le pilotage des processus du SMQ est assuré par un personnel compétent. Cette compétence est définie selon les critères de formation initiale, formation complémentaire, expérience professionnelle et savoir-faire pour chaque poste de travail.

Un bilan des compétences du personnel est effectué une fois par an. Les écarts entre les besoins et les disponibilités sont traités par des actions de recrutement, de redéploiement interne ou de mise à niveau à travers des actions de formation. Les résultats de ce bilan sont conservés aux ressources humaines.

Un plan de formation est établi régulièrement à l'issue de ce bilan de compétence.

Les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience sont conservés au niveau de la structure de gestion des ressources humaines.

Implication du personnel à la démarche qualité se manifeste à travers :

- Débats ouverts lors des réunions ;
- Implication des collaborateurs dans la définition des objectifs ;
- La construction des tableaux de bord et le suivi des objectifs ;
- L'analyse des écarts et dysfonctionnement ;
- Formation du personnel après évaluation des compétences ;
- Amélioration des conditions de travail (tenue régulière de la commission d'hygiène et sécurité, médecine de travail) ;
- Attribution de prime de rendement individuel et collectif ;
- L'insertion de jeunes cadres dans de postes de responsabilité ;
- Mobilisation du personnel pour la satisfaction clients.

La remontée d'informations et la politique qualité de l'entreprise est présentée et commentées au cours de **la réunion de la revue de direction** d'où la décision d'améliorer ou de revoir sa stratégie et sa politique qualité.

L'implication du personnel dans leur démarche est la cause de motivation et la conséquence de la satisfaction de leur client.

L'ensemble du personnel est impliqué dans la démarche qualité à travers :

- Leurs participations effectives dans des réunions ;
- Amélioration de performance à travers des formations appropriées ;
- Leurs implications dans les prises de décision (revue de direction, comité de pilotage, tenue de la commission hygiène et sécurité).

Le personnel est en mesure de proposer des actions d'amélioration à travers :

- Sa participation effective aux réunions de travail (comité de pilotage, revue de direction) ;
- La construction des tableaux de bord et le suivi des objectifs assignés à chaque processus ;
- L'analyse des écarts et dysfonctionnements et élaboration du plan d'action.

3. Chapitres 3 : management des ressources :

Mise à disposition des ressources :

Les ressources humaines nécessaires à la réalisation des produits sont définies dans le budget annuel du CIC. Ces dernières sont mises à la disposition des chefs de structures et ce conformément aux plans établis.

Les besoins en personnel sont définis par les différentes structures en tenant compte, entre autres, des besoins prévisionnels. La structure de gestion des ressources humaines assure la mise en œuvre des plans de recrutement établis par cette même structure sur la base des besoins exprimés.

Des recrutements « ponctuels » peuvent être faits pour répondre aux éventuels besoins urgents.

Les recrutements sont effectués conformément à la procédure de recrutement.

Gestion des ressources en information

La procédure « maîtrise des documents et enregistrements » élaborée permet au CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM de s'assurer que tous les documents et les enregistrements du SMQ sont identifiés (datés, référencés, revues et approuvés afin de déterminer leurs pertinences et leurs adéquations) d'une part et de les maîtrisés d'autres parts. Son objectif consiste à s'assurer qu'ils sont disponibles et convient à leurs utilisations quand il sont nécessaires, sont convenablement protégés (confidentialité, utilisation inappropriée, distribution, accès, récupération, stockage, préservation de la lisibilité, maîtrise des modifications, contrôle des versions, conservation et élimination), De même, les documents d'origine externe jugés nécessaire pour la planification et au fonctionnement du SMQ sont identifiés et maîtrisés,

Les besoins et attentes (Exigences) des parties prenantes sont identifiés (voir annexe N°8), et feront l'objet d'une revue et surveillances de leurs besoins et attentes ; La fréquence de surveillance se fait lors de la réunion de la revue de direction,

Une évaluation des résultats de cette surveillance est engagée et un plan d'action est établi à cet effet suite à la réunion de direction ;

Les principaux fournisseurs et sous-traitants du CIC

Les principaux fournisseurs de CIC sont :

- Fournisseur de la matière première (blé dur et blé tendre).
- Fournisseur d'emballages.
- Fournisseur des pièces de rechange.
- Organismes de formation et étude.
- Organisme de sous-traitance (maintenance, réparation des équipements et confection de pièces).
- Organisme réalisateur de l'opération 3D.
- Organisme réalisateur d'étalonnage.

La qualité des prestations des fournisseurs et sous-traitants est défini à travers une procédure d'achat décrivant le processus, les fournisseurs sont sélectionnés, évalués et réévalués sur la base des critères définis.

Critères d'évaluation :

Les fournisseurs sont évalués par les responsables concernés sur la base d'un tableau comparatif technique et financier.

Le dossier relatif à l'évaluation des fournisseurs est validé par la commission des marchés.

Des éventuels audits des fournisseurs, non connus, peuvent être réalisés.

Critères de réévaluation :

Un rapport d'évaluation est établi pour chacun des fournisseurs. Les principaux critères de réévaluation sont :

- Respect des délais de livraison ;
- Conformité et performances du produit fourni ;
- Conformité des documents exigés.

- Prix proposé.

Les différentes ressources matérielles nécessaires à la réalisation des produits sont disponibles sur site ou fournies par les structures concernées.

4. Chapitres 4. management des processus

Les processus du CIC sont classés en trois familles :

- **Les processus de management/SMQ** : permettent la détermination de la stratégie, de la politique qualité, des besoins et attentes des parties intéressées, le déploiement des objectifs dans le CIC, l'allocation des ressources et assurer la surveillance du SMQ en vue de l'accroissement de son efficacité.

- **Les processus de support ou de soutien** : indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent, notamment :

- Les ressources humaines,
- Les achats,
- La maintenance des équipements et du matériel.
- La gestion des stocks
- H&E
- **Les processus de réalisation** : directement liés à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client et à sa satisfaction. Dans le système de management de la qualité du CIC, les processus de réalisation regroupent :
 - Le commercial,
 - La production de semoule,
 - La production de farine,
 - La surveillance et le contrôle du produit,

A chaque processus, est associée une fiche d'identité processus où sont précisées les principales caractéristiques, notamment :

- La finalité,
- Le pilotage de processus,
- Les données d'entrée et sortie,
- Les activités prises en charge par le processus,
- Les ressources nécessaires à sa mise en œuvre,
- La documentation nécessaire à sa mise en œuvre
- Les indicateurs de suivi de sa performance.

Les différents clients du CIC sont :

- Grossistes.
- Détaillants.
- Boulangers.
- Consommateurs.
- Transformateurs.

Les exigences applicables au produit sont spécifiées par le client sur le bon de commande, dans le cahier des charges, le contrat et ses annexes et éventuellement dans les avenants au contrat.

Les exigences suscitées, les exigences non formulées par le client, les exigences réglementaires et légales ainsi que les exigences complémentaires jugées nécessaires par l'organisme CIC sont spécifiées dans les documents suivant :

- Contrat avec le client.
- Contrat avec les Sous-traitants.
- Bons de commande.
- Avenant au contrat.

Un formulaire revu des exigences est remis au client avant chaque commande

Les facteurs qui génèrent la satisfaction client sont :

- La qualité et la disponibilité des produits ;
- Les prix des produits ;
- Délai de livraison.

Des dispositions sont mises en œuvre par le CIC pour **communiquer avec le client** à propos des informations relatives au produit, aux traitements des consultations, aux contrats et à leurs avenants et au retour d'information des clients, y compris leurs réclamations.

D'une manière générale, la communication se fait par le biais :

- Des correspondances (lettres, fax, ...) entre le CIC et ses clients ;
- Des réunions périodiques avec les clients ;
- Des visites faites aux clients.

Un registre est mis à la disposition des clients, permettant de recueillir leurs doléances.

Les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences sont communiquées par le client lui-même au CIC, par courrier, téléphone, fax, registre de doléances ou lors des réunions périodiques.

Le chef de structure concerné a la responsabilité d'examiner les informations sus- citées et d'entreprendre les actions nécessaires. Ces informations sont réexaminées périodiquement lors de la revue de direction présidée par le Directeur du CIC

Additivement à ces dispositions, un **questionnaire à renseigner par le client** est transmis par La structure concernée.

Le Responsable de Management de la Qualité procède à :

- L'analyse des informations contenues dans les questionnaires renseignés ;
- L'évaluation du besoin d'entreprendre des actions correctives ;
- Suivre les actions retenues.

Le CIC identifie la performance de ses concurrents à travers un sondage réalisé auprès des grossistes des produits de la meunerie /semoulerie sur :

- La qualité des produits
- Prix pratiqués
- Livraison (moyens et délais)

Maitrise de la qualité des produits

Les activités relatives à la transformation de la matière première (blé dur et tendre) sont définies dans la procédure « production » y afférents.

Les activités relatives à la fabrication des produits (semoules et farines) sont planifiées et réalisées dans des conditions maîtrisées. Ces conditions supposent :

- La disponibilité des documents (ordonnancement, spécifications, documents fournisseurs, etc.) ;
- La disponibilité et l'utilisation de dispositifs de mesure et de contrôle ;
- La supervision des travaux de transformation par un personnel hautement qualifié,
- Le traitement des non conformités signalées au cours de la phase transformation

Les équipements, installations, matériels et matériaux nécessaires à la réalisation du produit sont identifiés. Des documents (certificats de conformité de la matière première, ...) y

afférents sont vérifiés par les structures production, maintenance et laboratoire tout au long de la réalisation du produit Ces documents sont classés sur site.

Les équipements, matériels et matériaux nécessaires à la réalisation des produits finis sont identifiés et contrôlés lors de la réception sur site et ils sont stockés dans les magasins, les aires de stockage et silos appropriés.

Des dispositions sont prises par le CIC pour assurer leur préservation au cours des opérations de manutention, de montage, d'installation, de mise en œuvre et de mise en service.

Parmi ces dispositions, on peut citer :

- Stockage sur palettes (hauteur et espacement définis)
- Stockage dans des sacs de polypropylène.
- Rotation des stocks.
- La température et l'humidité relative dans les aires de stockage sont maîtrisées par des thermomètres et hygromètres.

Les aménagements et les conditions de travail au niveau de son siège, de son site de production ont été réalisés en prenant en compte les conditions climatiques, la spécificité des travaux à réaliser, les conditions d'hygiène et de sécurité, y compris les conditions physiques.

Une structure hygiène et sécurité (SHS) rattaché directement à la **Direction du CIC** est mise en place. Cette structure a pour principale mission la mise en œuvre d'une politique, dont les principaux objectifs sont :

- Protéger la santé et la sécurité de ses employés et ne pas causer de dommages aux tiers,
- Préserver l'environnement.

Et ce à travers différents programmes d'actions portant sur le respect des règles d'hygiène et de sécurité, l'intégration du (SHS) dans les activités et opérations, la formation du personnel, pour apporter des améliorations en continues, et donner l'assurance aux attentes du CIC en matière d'hygiène et de sécurité.

A cet effet il est installé, au sein du CIC, par décision du directeur du CIC, une commission d'hygiène et de sécurité qui se réunit périodiquement pour veiller au respect de la législation et de la réglementation en matière de santé et sécurité des travailleurs et de protection du patrimoine et de l'environnement

Un processus d'hygiène et sécurité est établi afin de renforcer la notion (environnement de travail) et pouvoir maîtriser les risques liés à cet environnement ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences légales et réglementaires applicables.

Un guide de bonnes pratiques d'hygiène est établi suite à un diagnostic réalisé sur la base du programme de mise à niveau.

La mesure des indicateurs de performance relatifs aux processus ainsi que le suivi périodique de leurs évolutions, permettent, d'une part, d'assurer la surveillance de ces processus et d'autre part, de déterminer les opportunités de leur amélioration.

Des courbes d'évolution, des histogrammes, des diagrammes en camembert et d'autres moyens sont utilisés pour mettre en évidence les écarts entre les données planifiées et celles mesurées.

Ces écarts sont analysés par les responsables de processus et éventuellement par le responsable de Management de la Qualité et des corrections et actions correctives sont déterminées et mises en œuvre pour atteindre les objectifs planifiés et pour améliorer l'efficacité des processus. De nouveaux indicateurs de performances pourront être déterminés sur la base de l'analyse des écarts suscités. Ces nouveaux indicateurs seront mesurés et analysés périodiquement en vue d'améliorer, en permanence, les performances de la satisfaction des clients.

Les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés sont mis à la disponibilité de l'ensemble du personnel

Analyse des données

L'analyse des données relatives aux différents processus ainsi que l'analyse des données, contenues dans les rapports mensuels de fabrication, fournissent des informations sûres :

- La satisfaction du client,
- La conformité aux exigences relatives aux produits,
- L'évaluation des actions correctives et préventives,
- Les fournisseurs.

Ces informations permettent au CIC « LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH » de démontrer la pertinence de son Système de Management de la Qualité et d'évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité.

Pour améliorer, en permanence, l'efficacité de son système de management de la qualité, Le CIC « LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH » utilise :

- Sa politique et objectifs qualité ;
- Les résultats d'audits ;
- L'analyse des données ;
- L'évaluation des actions correctives ;

- La revue de direction.
- Un plan de mise à niveau est mis en œuvre par l'entreprise afin d'adopter une démarche d'adaptation permanente à son environnement lui permettant d'ajuster son positionnement sur le marché, ce plan s'entend comme une démarche continue d'amélioration

Les dispositions relatives à la mise en œuvre des actions correctives sont définies dans la procédure d'actions correctives. Cette procédure décrit les règles permettant au CIC « LES MOULINS DE LA SOUMMAM-SIDI AICH » :

- De déterminer et de mettre en œuvre les actions correctives adaptées aux effets des non conformités identifiées ;
- D'assurer le suivi et la vérification des résultats des actions correctives entreprises.

5. Chapitre 5 : satisfaction de la clientèle

Revue de Fed back met en évidence un taux de satisfaction client de 83.33 % faisant suite au rapport de sondage réalisé pour l'année 2017 avec un taux de régression de 1,96 % par rapport à celui de l'année 2016

L'augmentation du portefeuille client durant l'exercice 2017 est de 05 clients

Le nombre de réclamations enregistrées est de seize avec une régression de 21 réclamations par rapport à l'exercice précédent

6. Chapitre 6 : satisfaction du personnel

La satisfaction du personnel du CIC se reflète dans :

- L'absence de conflits individuels et collectifs nous renseigne sur le niveau de satisfaction de nos personnels.
- L'implication des employés dans les différentes commissions paritaires en relation aux conditions de travail, l'hygiène et la sécurité au milieu professionnel.
- La communication basée sur une collaboration qui développe une ambiance stimulante en favorisant les échanges et les relations interpersonnelles
- Le niveau de rémunération acceptable par le personnel du CIC

7. Chapitre 7 : intégration à la vie de la collectivité :

Afin d'améliorer ses performances, le CIC « LES MOULINS DE LA SOUMMAM – SIDI AICH » veille à l'instauration d'un environnement et un climat de travail motivant pour l'ensemble du personnel d'une manière générale et particulièrement pour ses agents intervenants dans la réalisation du produit.

Les aménagements et les conditions de travail au niveau de son siège, de son site de production ont été réalisés en prenant en compte les conditions climatiques, la spécificité des travaux à réaliser, les conditions d'hygiène et de sécurité, y compris les conditions physiques.

Une structure hygiène et sécurité (SHS) rattaché directement à la Direction du CIC est mise en place. Cette structure a pour principale mission la mise en œuvre d'une politique, dont les principaux objectifs sont :

- Protéger la santé et la sécurité de ses employés et ne pas causer de dommages aux tiers,
- Préserver l'environnement.

Et ce à travers différents programmes d'actions portant sur le respect des règles d'hygiène et de sécurité, l'intégration du (SHS) dans les activités et opérations, la formation du personnel, pour apporter des améliorations en continues, et donner l'assurance aux attentes du CIC en matière d'hygiène et de sécurité.

A cet effet il est installé, au sein du CIC, par décision du directeur du CIC, une commission d'hygiène et de sécurité qui se réunit périodiquement pour veiller au respect de la législation et de la réglementation en matière de santé et sécurité des travailleurs et de protection du patrimoine et de l'environnement.

La contribution de CIC à son environnement est présente à travers la création de l'emploi avec le recrutement de jeunes cadres et agents d'exécution dans différents métiers.

Rôle social du CIC

- Le CIC est le partenaire majeur des centres de formation en termes d'accueil des stagiaires ;
- Le CIC d'un centre de vacance et de repos au bord de la mer au profit de ses collaborateurs ;
- Collaboration § partenariat avec les associations socio-culturelles ;
- Le CIC dispose d'une section sociale dans son organisation.

VI. Plans d'action et modification du SMQ du CIC les moulins de la Soummam

Tableau 16 : le tableau suivant nous donne plan d'action ISO 9001 V2015

**PLAN D'ACTION -ISO 9001 V2015
MODIFICATION DU SMQ**

Exigences de la norme ISO 9001 v2015	Chapitre de la norme	Action
Compréhension de l'organisme et de son contexte, aspect interne et externe	4.1 ,9.1 ,9.3	Détermination des enjeux internes et externes (information documenté)
Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	4.2 ,9.1, 9.3	Détermination des parties intéressées, leurs besoins et leurs attentes (information documenté)
Détermination du domaine d'application du SMQ	4.3	Rédaction d'une information documentée portant le domaine d'application du SMQ et les exclusions
SMQ et ses processus	4.1.1	-Mise à jour de la planification globale du SMQ, la cartographie et interaction des processus - Mise à jour des fiches processus
Leadership et engagement	5.1	Rédaction d'un plan stratégique, d'une politique Qualité et objectif Qualité
Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5.3	Organigramme validé du CIC, fiche de poste et décisions de nomination
Actions à mettre en œuvre face au risque et opportunités	6.1	Elaboration d'un plan d'action « risques et opportunité »
Objectifs qualité et planifications des actions pour les atteindre	6.2	Elaboration d'un tableau de bord des objectifs et un plan d'action pour les atteindre
Planifications des modifications	6.3	Plan d'action des modifications et la mise à jours du SMQ
Ressources humaines (déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires)	7.1.2	Intégration de la notion des connaissances organisationnelles et l'exigence portant sur la sensibilisation au niveau de la procédure ressources humaines (révision de la procédure RH)
Environnement pour la mise en œuvre des processus	7.1.4	-
Ressources pour surveillance et mesure	7.1.5	-
Connaissance organisationnelles	7.1.6	Amélioration de la procédure RH
Information documentées	7.5	Mise à jour des informations documentées
Maitrise des processus, produits et services fournis par le prestataire externes	8.4	Mise à jour de la procédure achat
Activité après livraison	8.5.5	Exclusion faite au niveau de domaine d'application du SMQ
Libération des produits et services	8.6	mise à jour de la procédure surveillances et mesure produit
Maitrise des éléments de sortie non conforme		mise à jour de la procédure maitrise des produits non conformes
Evaluation des performances : analyse et évaluation	9.1.3	
Audit interne	9.2	-
Revue de direction	9.3	Mise à jour de la procédure revue de direction
Amélioration	10	Action corrective, revue de direction avec plan d'action, résultat d'audit interne.....

Source : document de l'entreprise

VII. L'analyse swot

On fait une analyse swot pour :

- Réaliser une analyse swot n'est pas une fin en soi, c'est un moyen pour que l'entreprise établisse un état des lieux des points positifs et négatifs des étapes précédentes afin qu'elle en place un plan d'action en œuvre pour ces derniers
- Choisir une stratégie pour développer un plan d'action stratégique avec le contexte de l'entreprise
- Identifier les priorités de l'entreprise (opportunité et risque)

Le CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM, spécialisé dans le domaine de transformation des céréales (blé dur et blé tendre), production et commercialisation des produits dérivés (semoule et farines) a déterminé les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur la capacité à atteindre les résultats attendus de son système de management de la qualité en utilisant plusieurs outils tel que la méthode SWOT, retour d'information clients, ou la réunions de coordinations du comité de pilotage de la qualité mis en place à cet effet qui représente tous les responsables des structures et les pilotes des processus du SMQ.

Cette analyse mène à définir et identifier :

Les Forces (aspects positifs) sont :

- Infrastructure et savoir-faire appréciable dans le domaine d'activité développée par l'entreprise.
- Une direction engagée et bien impliquée dans la démarche d'amélioration de son SMQ visant sa certification selon la nouvelle version de la Norme ISO 9001 : 2015 représentée par son premier responsable.
- Une bonne implantation sur le marché national et régionale.
- Situation financière favorable (plan de charge couvrant une bonne période).
- Un encadrement relativement jeune, dynamique, bien engagé dans le processus de la gestion de la qualité de manière générale et qui accepte les challenges.
- Expérience dans le domaine de management en générale et la gestion de la qualité en particulier.
- Outil de production performant (cas de la nouvelle minoterie)
- Bonne maîtrise des aspects réglementaires - cas de la fonction juriste (conseiller juridique) en place.

Faiblesses (aspects négatives) sont:

- Manque de stratégie marketing (veille concurrentielle) - absence de la fonction de marketing dans l'organisation actuelle.

- L'instabilité du personnel en général et l'encadrement en particulier pendant certaines périodes.
- Fournisseur unique pour la matière première (blés).

Opportunités sont:

- Croissance du marché dans le secteur Agro -Alimentaire de manière générale (possibilité d'augmenter le chiffre d'affaire par la conclusion de nouveaux contrats - avoir des nouveaux clients).
- Possibilité de se lancer dans la production de nouveaux produits liés aux secteurs d'activité.
- Environnement réglementaire favorable à saisir dans le temps opportun.
- La croissance démographique.
- Restrictions à l'importation des produits alimentaire.

Menaces sont :

- Concurrence de plus en plus vive (rude).
- Conjoncture commerciale à l'échelle nationale.

Enjeux internes sont:

- Le climat social qui signifie directement la culture d'entreprise.
- L'avancée technologique (l'évolution technique et à la fois considéré comme enjeu externe).
- Amélioration, la maîtrise et la continuité du savoir-faire de l'entreprise, cas des départs en retraite prévisionnelle.
- Maîtrise et continuité de l'activité dans le cas des amortissements ou changement de son outil de production (aspect matériel et équipement).

Enjeux Externes sont:

- Environnement et évolution réglementaire, nouveaux cadres législatifs.
- Environnement social.
- Environnement politique et économique national, régional ou international, cas d'une concurrence de plus en plus acharnée et rude.
- Environnement technologique, besoin d'une veille technique afin de suivre les évolutions dans le domaine ou dans le secteur d'activité.
- Environnement Ecologique, pollution et intempéries.

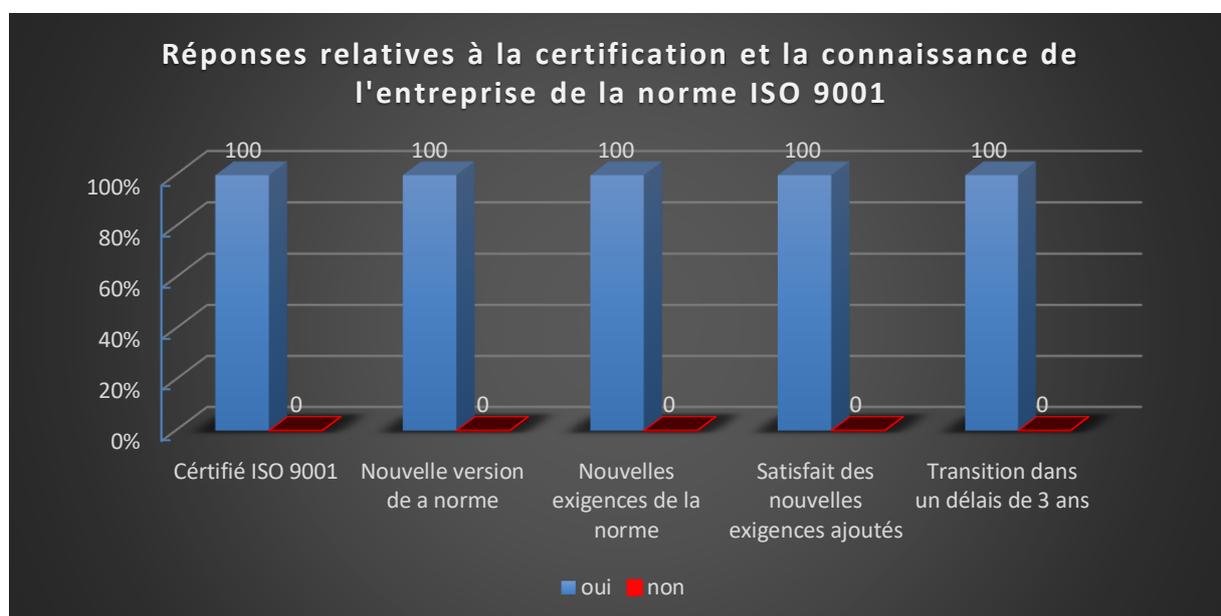
Section03 : Analyse des résultats de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus de notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par l'entreprise ayant répondu à notre questionnaire.

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la statistique graphique telle que les histogrammes groupés 3D et de secteurs 3D conçu à l'aide du logiciel EXCEL.

I Traitement des données relatives à la certification de l'entreprise et la connaissance de la norme ISO 9001 : 2015

Figure 11 : Réponses relatives à la certification de l'entreprise et la connaissance de la norme ISO 9001 : 2015



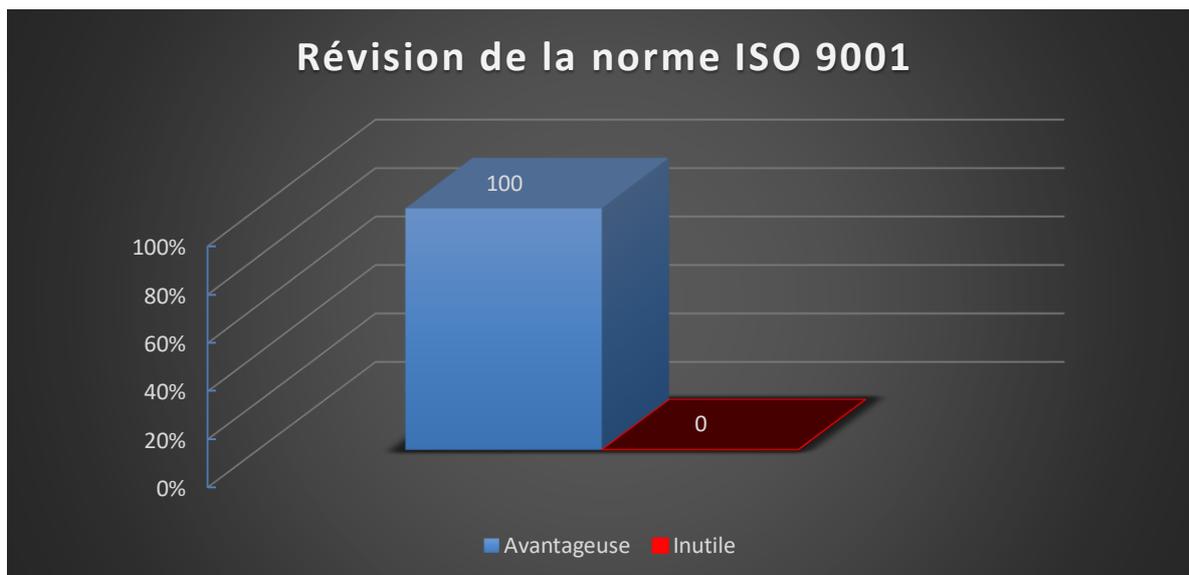
Source : établie par nos soins

Les différents cadres nous ont répondu par un « **oui** » en globalité aux différentes questions posés par rapport à la certification de l'entreprise ainsi qu'à sa connaissance de la norme ISO 9001 :2015

D'après la responsable qualité, l'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 12 ans à savoir depuis l'année 2007, la décision de cette démarche de certification à été prise par la direction général du CIC, suite à cela en 2015 une révision de la norme a été effectué et un délai de 3 ans a été octroyé aux entreprises afin de faire une transition vers la nouvelle version, l'organisme a pris connaissance de cette révision dès cette année-là et des différentes exigences apportés par cette nouvelle édition.

L'organise se voit satisfait des apports de cette nouvelle version de la norme ISO 9001 qui lui a permis de faire du SMQ un outil de pilotage polyvalent qui peut interagir avec son environnement interne et externe et assurer un fonctionnement optimal du CIC.

Figure 12 : révision de la norme ISO 9001

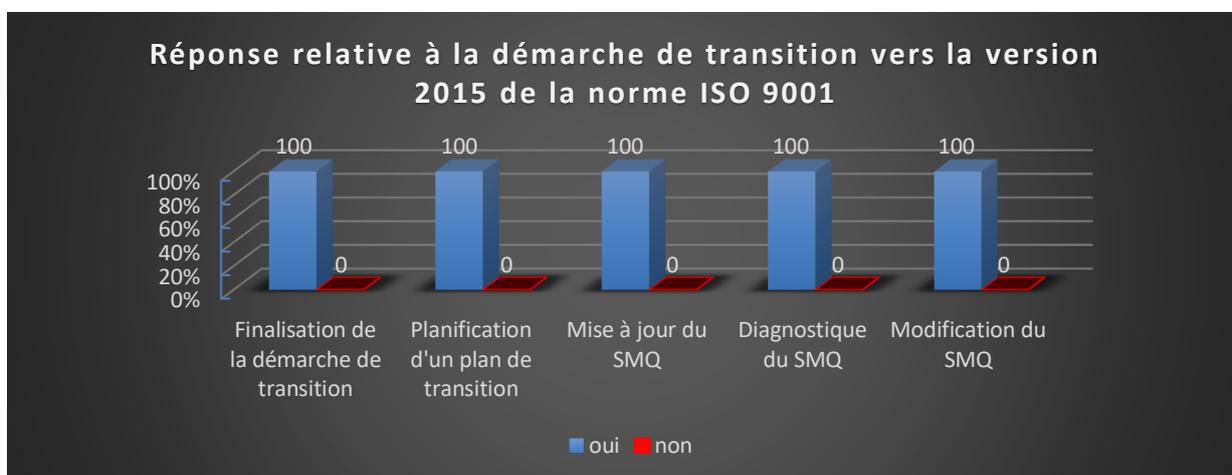


Source : établie par nos soins

L'entreprise a pris conscience des avantages qu'elle peut tirer de la révision de la norme. D'après ce graphe, cette entreprise a un jugement positif par rapport à la révision de la norme, cela s'explique par le caractère évolutif de la norme au même rythme que les évolutions actuelles de l'environnement mais aussi à apporter plus de confiance et de satisfaction à ses clients car le système de management doit avant tout garantir un produit conforme et de qualité. De plus cette nouvelle version permet au CIC de connaître et d'identifier son contexte et risque ce qui favorise l'atteinte des objectifs fixés.

II. Traitement des données relatives à la démarche de transition vers la version 2015 de la norme ISO 9001

Figure 13 : Réponses relatives à la démarche de transition vers la version 2015 de la norme ISO 9001



Source : établie par nos soins

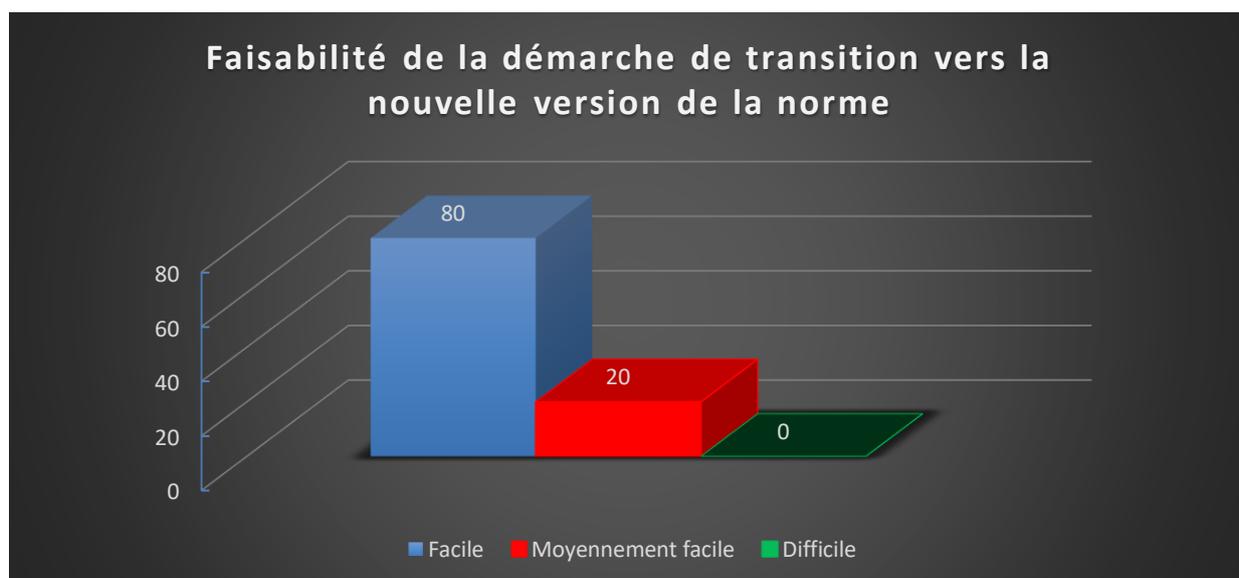
Selon ce graph le CIC les moulins de la Soummam a effectué la démarche de transition vers la nouvelle version de la norme ISO 9001 : 2015 et l'a finalisé en septembre 2018.

Pour effectuer cette démarche de transition, le CIC a planifié un plan de transition qui se résume à un outil bien spécifique appelé l'analyse SWOT cette méthode met en évidence les ressources, l'attribution des responsabilités, les risques et opportunités, forces et faiblesses, les délais ainsi que les différentes actions nécessaires pour mener à bien une démarche de transition, c'est un outil indispensable, et constitue un facteur de réussite de la démarche.

Le CIC a effectué une mise à jour de son SMQ suite à un diagnostic de celui-ci afin de détecter les différentes faiblesses, menaces et enjeux interne et externe de l'entreprise, ceci montre l'utilité d'établir un diagnostic avant d'intégrer les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 afin d'entreprendre une amélioration des dispositions si celle-ci s'avère manquantes vis-à-vis de la version 2015 de la norme. On peut dire que le diagnostic du SMQ est l'étape préliminaire à toute démarche de transition.

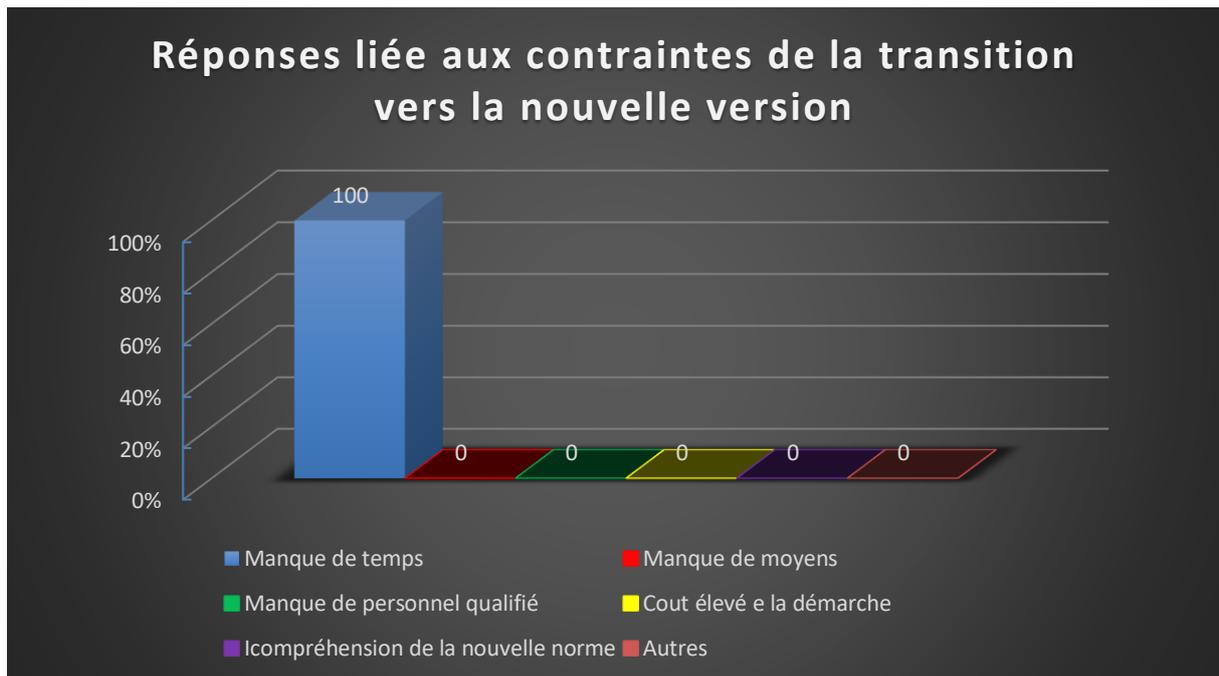
III. Traitement des données relatives à la faisabilité de la démarche de transition

Figure 14 : réponses relatives à la faisabilité de la démarche



Source : établie par nos soins

Figure 15 : réponses relatives aux contraintes rencontrer par le CIC



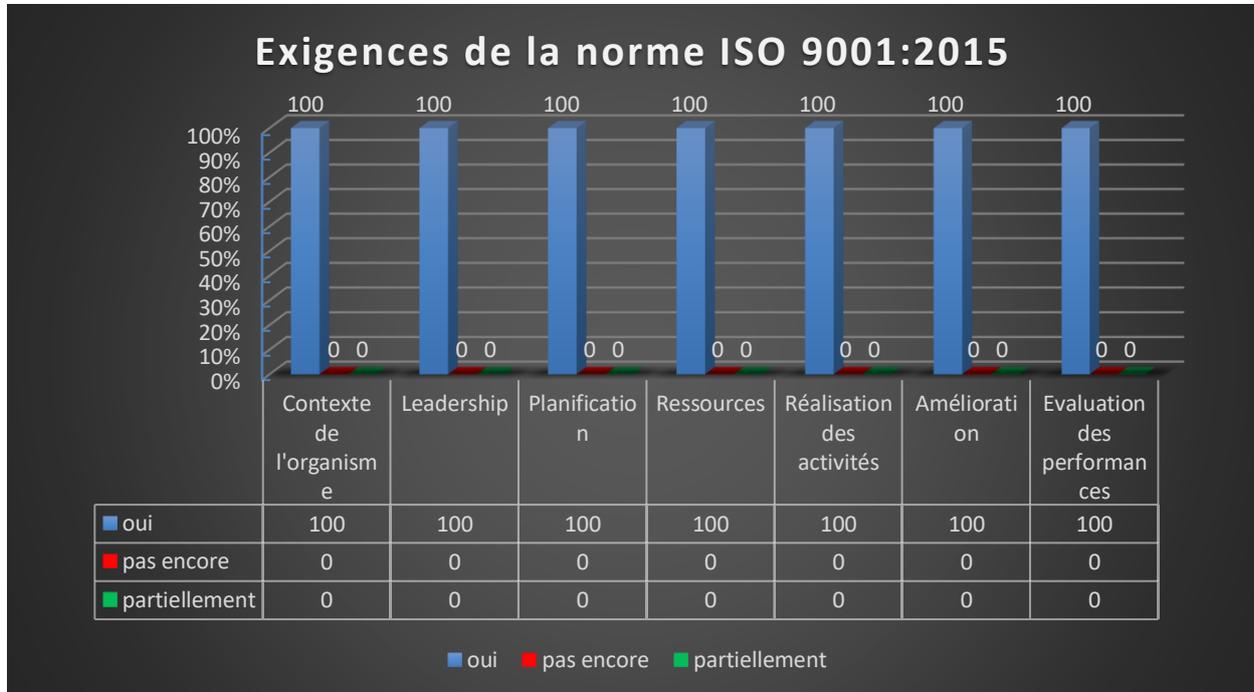
Source : établie par nos soins

Selon ce graph la faisabilité de la démarche de transition vers la nouvelle version de la norme est facile pour 80% du personnel du CIC car d'après eux le CIC n'a pas eu de difficultés au niveau des coût de financement de la démarche ou bien encore au niveau des moyens matériels et du personnel qualifié ce qui explique le fait que le personnel n'a pas eu de problème d'incompréhension des exigences de la nouvelle version de la norme.

Par contre 20% du personnel, estime que la faisabilité de cette transition est moyennement facile du fait d'un manque de temps accordé pour la transition qui se résume à une période de 3 ans.

IV. Traitement des données relative à l'application des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 : 2015

Figure 16 : exigence de la norme ISO 9001 : 2015



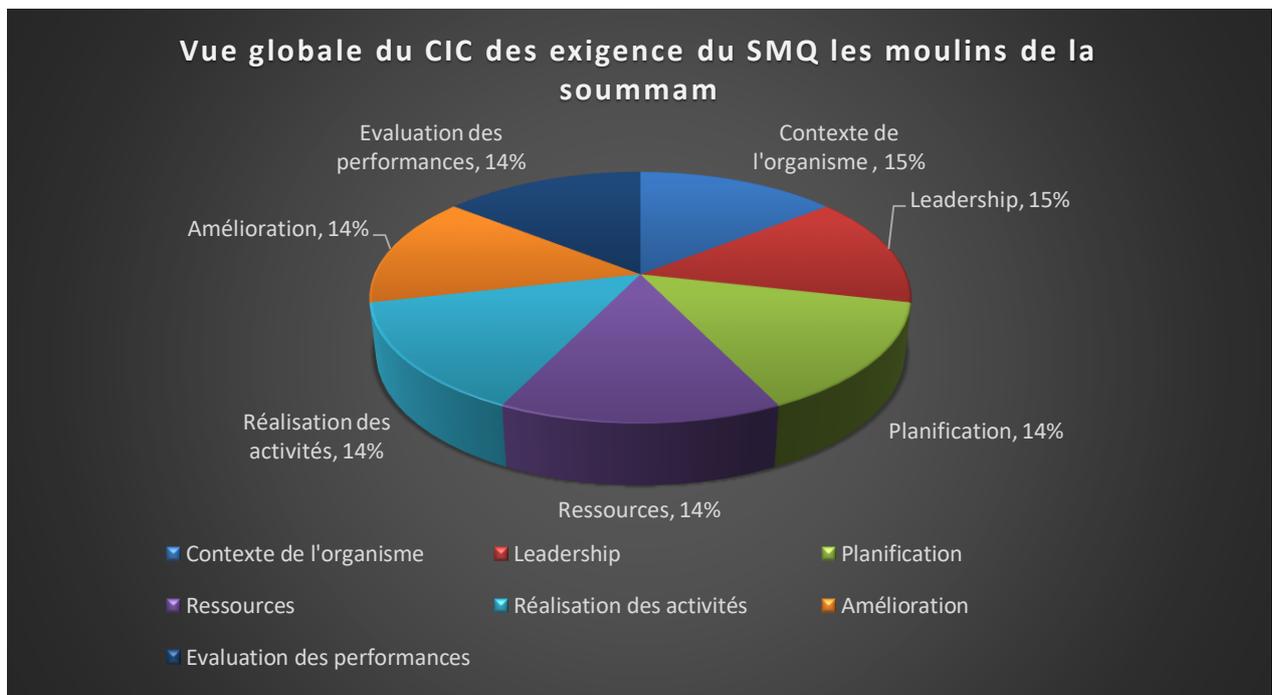
Source : établie par nos soins

Selon ce graph nous remarquons que le CIC les moulins de la Soummam ont répondu positivement à toutes les exigences de la norme ISO 9001 :2015 en les appliquant d'une façon complète que ce soit au niveau du contexte de l'organisme, de la planification, des améliorations ou du leadership...ect.

- Au niveau du contexte de l'organisme, le CIC a étudié ses enjeux liés aux contextes interne et externe, et a déterminé les limites d'application de son SMQ afin d'adopter une approche processus dans le but d'améliorer son efficacité, elle a identifié les exigences des parties intéressées afin d'établir un domaine d'application pour son SMQ.
- Au niveau du leadership, la direction générale s'assure que la politique qualité soit suivie et communiqué au sein de l'entreprise, mais aussi de se conformer aux exigences de leur SMQ afin d'assurer l'atteinte des résultats escomptés toute en maintenant l'amélioration continue au sein de son organisme.
- Au niveau de la planification, le CIC a défini des objectifs qualités mesurables en adéquation avec la politique qualité, en vue d'assurer un fonctionnement optimal de l'organisme toute en identifiant les ressources pour apporter les modifications nécessaires, comme par exemple l'amélioration de la satisfaction client.

- Au niveau des ressources, le CIC a tenu à jour les connaissances acquises afin de garantir la conformité des produits et des services et cela en les transmettant au personnel afin de satisfaire aux exigences et d'acquérir des compétences nécessaires au bon fonctionnement du SMQ et cela a été démontré par le biais des informations documentées qui prouvent que le personnel est qualifié.
- Au niveau des réalisations des activités, le CIC a mis en place des processus spécifiques pour établir des exigences relatives aux produits et services, ainsi que garantir la fourniture de ceux-ci aux clients tout en communiquant avec les prestataires externes les exigences applicables à leur personnel en matière de compétences, en mettant à côté un processus permettant de récolter l'avis des clients par rapport aux produits et services proposés.
- Au niveau de l'évaluation des performances, le CIC a mis en place des indicateurs de performance qui permettent de donner une vision globale des différents processus mis en place au niveau de l'organisme d'une façon à corriger les erreurs le plus rapidement possible.
- Au niveau de l'amélioration, le CIC effectue périodiquement des analyses de leur SMQ afin de détecter les faiblesses de celui-ci ainsi que les dispositions manquantes dans l'optique de les améliorer et d'assurer la pertinence et de l'efficacité du SMQ.

Figure 17 : Modélisation d'une vue globale du SMQ des CIC les moulins de la Soummam



Source : établie par nos soins

Selon cette figure nous remarquons que le CIC les moulins de la Soummam a pu répondre aux différentes exigences de la norme ISO 9001 :2015 de façon assez homogène et équilibrer ce qui lui permet de bénéficier d'un SMQ performant pour réaliser les différentes tâches qui lui sont demandés.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de présenter en premier lieu le CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM et donner une vue d'ensemble de celui-ci et de son historique. Par la suite présenter les différentes étapes et précautions méthodologique mise en œuvre afin de disposer de données pertinentes analysées statistiquement à travers le logiciel EXCEL.

Dans la 2^e section nous avons parlé du SMQ mis en place par le CIC ainsi que des axes stratégiques sur lesquels ils se sont basés pour le mettre en place.

Dans la 3^e section à l'aide de l'analyse des données recueillies, nous avons confirmé les hypothèses émises dans la problématique de ce travail.

Conclusion générale

La norme ISO 9001 :2015 « Système de management de la qualité » est la norme de management de la qualité la plus utilisée dans le monde, elle repose sur deux principes : l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue ainsi que la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires. Le respect de ces deux principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité, l'amélioration de sa performance, une gestion efficiente et efficace de ses ressources ainsi que le déploiement de produits certifiés aux normes internationales.

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 :2008. Cela passe notamment par une identification des nouvelles exigences, notamment le contexte de l'organisme, l'amélioration, les performances et le diagnostic qualité qui permettent de mettre en évidence les points faibles et points forts existants ainsi que les écarts à combler pour être conforme à la nouvelle version de la norme.

Le plan d'action permet d'améliorer l'état initial en apportant parallèlement les nouveaux concepts de l'ISO 9001 :2015 et un état des lieux du système en place pour y intégrer les changements nécessaires.

Tout au long de notre travail nous avons posé une question de départ qui s'énonce comme suite « Quelle est la démarche d'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015 ? » et qui nous a servi de repère afin de répondre à nos différentes questions secondaires ainsi qu'à confirmer nos hypothèses.

L'interprétation des résultats statistiques et l'analyse de ces données nous ont permis de vérifier nos hypothèses et de conclure dans un premier temps que le CIC Les Moulins de la Soummam détermine ses enjeux internes et externes ainsi que ses forces et ses faiblesses, grâce à l'utilisation de l'outil d'analyse SWOT ce qui souligne que la première hypothèse est totalement vérifiée. En parallèle nous apportons une réponse à nos trois questions qui ont été formulées comme suit :

1-Quelles sont les différents ajouts et améliorations apportés à la version 2015 de l'ISO 9001 par rapport à la version 2008 ?

Ses différentes améliorations ont été expliquées au niveau du 2^e chapitre section 2.

2-Quelles sont les nouvelles exigences à mettre en place permettant la transition vers la version 2015 de la norme et comment l'entreprise s'est-elle ajustée à ces exigences ?

La réponse à cette question a été fournie au niveau du chapitre 2 section 2 pour connaître les exigences et du chapitre 3 pour savoir comment l'entreprise s'est ajustée.

3-Quant à la 3^e question qui est quelles sont les difficultés auxquelles s'est confronté cette 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 ?

La réponse a été donnée dans le chapitre 3 suite à la collecte de donnée et d'information relative à l'organisme qui nous a affirmé que c'était le manque de temps (seulement 3 ans pour effectuer la transition) qui était le plus gros problème. Dans un deuxième temps, grâce aux réponses des différents cadres de l'organisme qui nous ont assuré qu'ils sont certifiés selon la norme ISO 9001 et qu'ils ont effectués la démarche de transition vers la nouvelle version de 2015 afin d'assurer une qualité à leurs clients et leur parties prenantes dans le but d'acquiescer leurs confiances et d'appliquer des exigences internationales. Cela nous permet de vérifier la validité de notre 2^e hypothèse.

Au terme de notre travail de recherche, nous avons constaté que le CIC les Moulins de la Soummam maîtrise et applique l'ensemble des exigences de la norme ISO 9001 :2015 d'une façon adéquate et veille au bon fonctionnement et amélioration de celles-ci.

En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses contraintes dans l'obtention et la collecte des informations. Cette étude comporte certaines limites que ce soit sur le plan théorique, pratique ou méthodologique.

Sur le cadre théorique, nous avons rencontré un manque dans la documentation suite au nombre limité de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique.

Sur le cadre pratique de notre enquête, nous avons rencontré certaines difficultés et réticences de la part de certains responsables entre autres, la difficulté à convaincre la responsable qualité de l'entreprise à nous fournir toutes les informations et documents nécessaires dont nous avons besoin car d'après elle ce sont des informations et des documents sensibles propres à l'entreprise qui sont sous diffusion contrôlée.

Aussi la durée de temps restreinte imposée pour accomplir notre travail de recherche, qui est de 4 à 5 mois maximum de ce fait ça ne nous permet pas de prospecter d'autres entreprises ce qui nous a limité à une seule entreprise.

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.

Suite à la mise en vigueur en septembre 2015 de la dernière version de l'ISO 9001 ce travail de recherche est articulé sur « Quelle est la démarche d'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015 ». Afin d'effectuer un travail convenable nous avons mené une étude empirique au sein du CIC les moulins de la Soummam et au vu des résultats de cette étude démontrent que cette filiale du groupe Agrodiv a intégré l'exigence relative au contexte de l'organisme de manière assez efficace grâce à ses nombreuses années certifier ISO 9001.

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 WEILL, Le management de la qualité, éditions La Découverte, Paris, 2001.
- Michel CATTAN, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR, 2009.
- Mustapha HASSEN-BEY, Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger, 2006.
- 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.
- 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
- <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, 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/>.
- 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 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?nodeid=19208898&vernum=-2.

Annexes

Annexe n°1 : le questionnaire

Questionnaire d'informations

Ce questionnaire est réservé aux différents cadres du CIC les Moulins de la Soummam, sa finalité vise à récolter des données propres à notre thématique qui est : Démarche d'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015.

1- Fiche d'identification de l'entreprise :

Nom de l'entreprise :

Domaine d'activité :

Adresse du siège :

Effectif :

Année de certification selon la norme ISO 9001 :

Nombre de fois que l'entreprise à renouvelé sa certification :

2- Questions relatives à la certification de l'entreprise et la connaissance de la norme ISO 9001 : 2015

Q1 : Votre entreprise est-elle Certifiée ISO 9001 ?

Oui Non

Si oui depuis combien de temps ?

Q2 : Qui a pris la décision de se lancer dans la certification ISO 9001 ?

.....

Q3 : Saviez-vous qu'une nouvelle version de la norme ISO 9001 a été publié en 2015 ?

Oui Non

Q4 : Avez-vous pris connaissance des nouvelles exigences apportées par cette nouvelle édition ?

Oui

Non

Q5 : Êtes-vous satisfaits des nouvelles exigences ajoutées par la nouvelle édition de la norme ISO 9001 ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? Et Si oui pourquoi ?

.....
.....

Q6 : Dans quel but vous êtes-vous certifier selon la norme ISO 9001 ?

.....
.....

Q7 : Saviez-vous que vous disposez d'un délai de 3 ans, depuis la publication de la nouvelle version de la norme, pour effectuer votre transition ?

Oui

Non

Q8 : Selon vous, la révision de la norme ISO 9001 version 2008 est-elle ?

Avantageuse

inutile

Q9 : Si oui, La révision de cette norme a-t-elle influencé positivement votre organisme ?

.....
.....

3- Questions relatives à la démarche de transition vers la nouvelle version 2015 de la norme

Q10 : Est-ce que vous avez entamé ou bien déjà finalisé la démarche de transition vers la version 2015 de la norme ?

Oui

Non

Si oui depuis combien de temps ?

Q11 : Avez-vous planifié un plan de transition ?

Oui

Non

Q12 : Avez-vous mise à jour votre système de management de la qualité selon cette nouvelle version (2015) ?

Oui Non

Q13 : Si la réponse est oui, avez-vous diagnostiqué votre système de management de la qualité en vue de détecter les dispositions manquantes par rapport à la norme ISO 9001 : 2015 ?

Oui Non

Q14 : Si la réponse est oui, avez-vous entrepris d'améliorer les dispositions manquantes ?

Oui Non

4- Questions relatives à la faisabilité de la démarche de transition :

Q15 : La démarche de transition à la nouvelle version de la norme ISO 9001 vous a-t-elle semblé ?

Facile moyennement facile difficile

Q16 : quelles sont les contraintes rencontrées l'hors de la démarche de transition ?

Manque de temps manque de moyens cout élevé de la démarche

Manque de personnel qualifié incompréhension de la nouvelle version de la norme

Autre.....
.....
.....

5- Questions relatives à l'application des nouvelles exigences de la norme ISO

9001 : 2015 :

Questions	Oui	Partiellement	Pas encore
CONTEXTE DE L'ORGANISME			
Avez-vous étudié les enjeux liés aux contextes externe et interne de votre organisme ?			
Avez-vous pris en compte les produits et services de votre société ?			
Avez-vous déterminé les limites d'application de votre SMQ ?			
Avez-vous pensé à identifier, à surveiller et à revoir les enjeux internes et externes pertinents pour votre organisme afin de déterminer si votre SMQ sera affecté en cas de changement ? Avez-vous pensé à identifier les « parties			

<p>intéressées » de votre SMQ ?</p> <p>Avez-vous pensé à identifier les exigences de ces parties intéressées pertinentes pour le SMQ de votre société ?</p> <p>Avez-vous pensé à surveiller et à examiner ces parties intéressées de façon continue ?</p> <p>Avez-vous pensé à adopter une approche de processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de votre SMQ ?</p> <p>Avez-vous pensé à établir le domaine d'application de votre SMQ ?</p>			
Leadership			
<p>La direction générale est-elle impliquée dans la préparation et la réévaluation continue du SMQ ?</p> <p>La DG S'assure-t-elle que la Politique de qualité est communiquée au sein de votre organisme et aux parties concernées ?</p> <p>Les responsabilités et autorités sont-elles définies et communiquées par la direction générale ?</p> <p>La DG s'est-elle chargée de souligner l'importance de se conformer aux exigences de votre SMQ ?</p> <p>La DG s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats escomptés ?</p> <p>La DG veille-t-elle à l'amélioration continue au sein de votre organisme ?</p>			
PLANIFICATION			
<p>Avez-vous défini des objectifs de qualité mesurables pour les fonctions et niveaux concernés ?</p> <p>Ces objectifs sont-ils en adéquation avec la politique de qualité de votre organisme ?</p> <p>Ont-ils été établis pour les processus pertinents et présentent-ils un intérêt pour l'amélioration de la satisfaction client ?</p>			

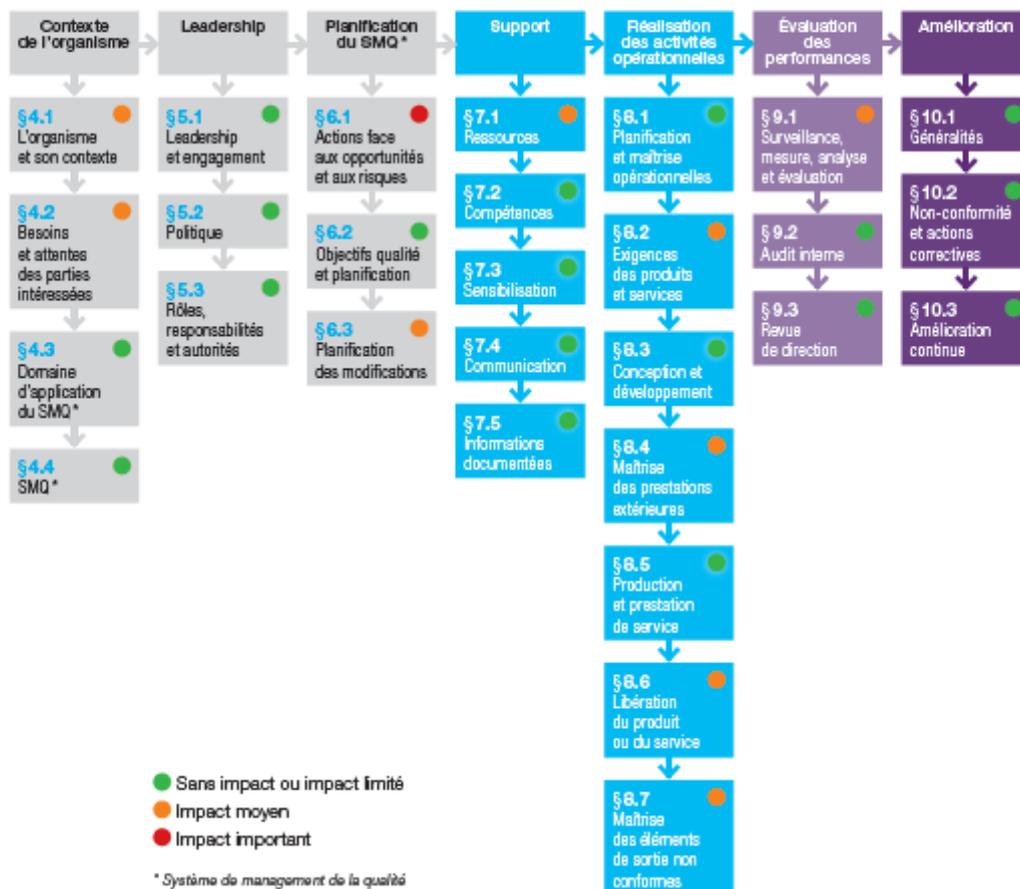
<p>L'intégrité du SMQ de votre organisme est-il maintenu lorsque des modifications sont planifiées et mises en œuvre ?</p> <p>Les raisons et les conséquences potentielles des modifications sont-elles prises en compte ?</p> <p>Avez-vous identifié les ressources nécessaires pour apporter les modifications ?</p>			
RESSOURCES			
<p>Avez-vous déterminé et tenu à jour les connaissances acquises par votre organisme, notamment par votre personnel, afin de garantir la conformité des produits et services ?</p> <p>Pouvez-vous démontrer que vous avez déterminé les compétences requises pour le personnel et que ce dernier satisfait à ces exigences, ou que vous menez des actions pour garantir l'acquisition de telles compétences ?</p> <p>Avez-vous conservé les informations documentées requises pour démontrer que tout le personnel sous votre direction est qualifié ?</p> <p>Tout le personnel sous votre direction est-il conscient des objectifs de votre société en matière de qualité ainsi que des conséquences d'une non-conformité aux exigences de votre SMQ ?</p>			
RÉALISATION DES ACTIVITÉS			
<p>Pouvez-vous démontrer que vous avez mis en place des processus spécifiques pour établir les exigences relatives aux produits et services que vous envisagez de proposer aux clients ?</p> <p>Pouvez-vous étayer les allégations des produits et services que vous proposez ?</p> <p>Avez-vous mis en œuvre un processus de conception pour garantir la fourniture de vos produits et services dans les cas où les exigences relatives à ceux-ci n'ont pas été établies ou définies ?</p> <p>Avez-vous adopté une approche par les risques lorsque vous avez déterminé le type et le niveau de contrôles à</p>			

<p>mettre en place pour vos prestataires externes de processus, de produits et de services ?</p> <p>Communiquez-vous à vos prestataires externes les exigences applicables à leur personnel en matière de compétences ?</p> <p>Pouvez-vous démontrer que vous avez recherché des informations sur la manière dont les clients perçoivent votre société ainsi que vos produits et services ?</p>			
ÉVALUATION DES PERFORMANCES			
<p>Pouvez-vous démontrer que vous avez recherché des informations sur la manière dont les clients perçoivent votre société ainsi que vos produits et services ?</p>			
AMÉLIORATIONS			
<p>Pouvez-vous démontrer que vous recherchez activement des opportunités d'améliorer vos processus, produits et services, ainsi que les performances de votre SMQ ?</p> <p>Êtes-vous capable de déterminer si une non-conformité pourrait également exister ailleurs au sein de vos processus, produits, services et/ou systèmes, ou si elle est susceptible de se produire ailleurs ?</p> <p>Pouvez-vous démontrer l'amélioration continue de l'adéquation, de la pertinence et de l'efficacité de votre SMQ ?</p>			



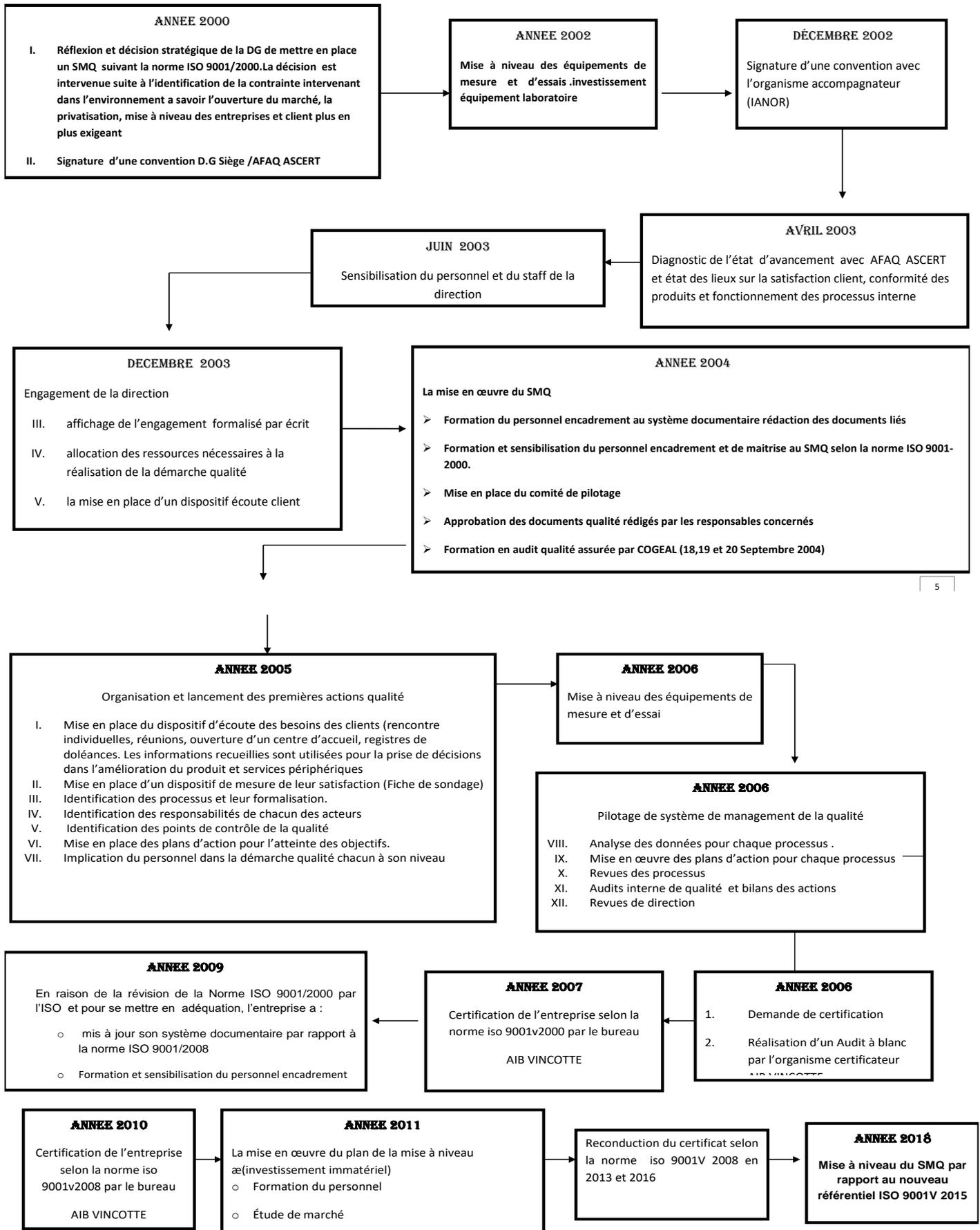
→ LA NORME ISO 9001, EN BREF

La version 2015 de la norme ISO 9001 vient affirmer les fondements et bonnes pratiques d'une démarche qualité (reprise d'un grand nombre d'exigences de la version 2008). Cette évolution est l'opportunité d'introduire des pratiques pertinentes et profitables. Veuillez trouver ci-après un schéma reprenant chapitre par chapitre la nouvelle structure de la norme ISO 9001 version 2015. Les pastilles vertes, oranges et rouges vous indiquent le degré de nouveauté de chaque chapitre.



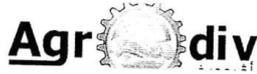
Annex n°3 : parcours qualité du CIC les moulins de la Soummam

Notre parcours qualité



Annexe n° 4 : organigramme du CIC les moulins de la Soummam

GROUPE AGRO-INDUSTRIES
« SPA AGRODIV »
Complexe Industriel et Commercial
des Moulins de la Soummam - Sidi Aich



FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa
Au Capital Social de : 891.310.000 DA

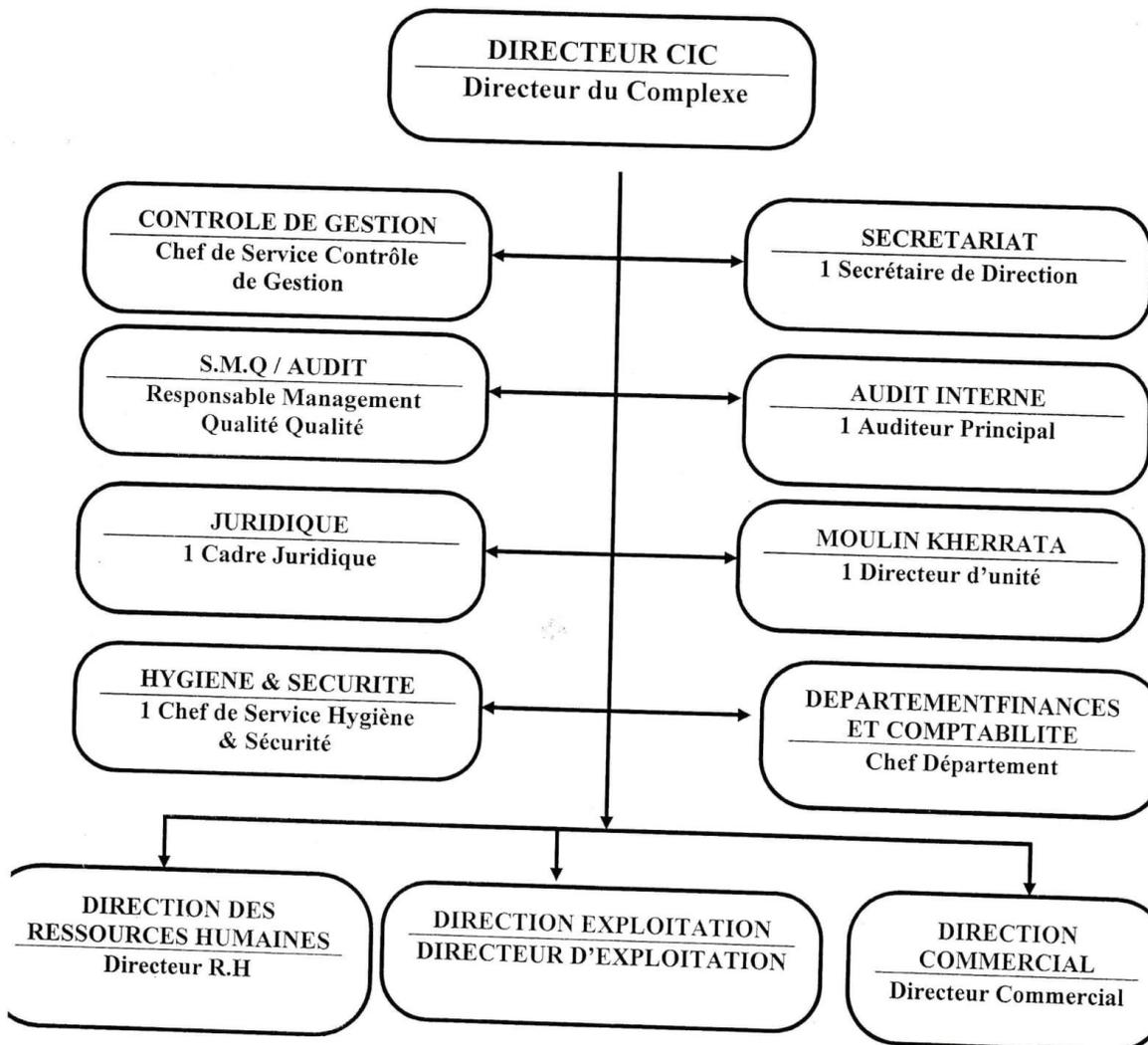


جمع الصناعات الغذائية
"أقروديف" ش.م

مكب الصناعات التجارية
ن الصومام - سيدي عيش

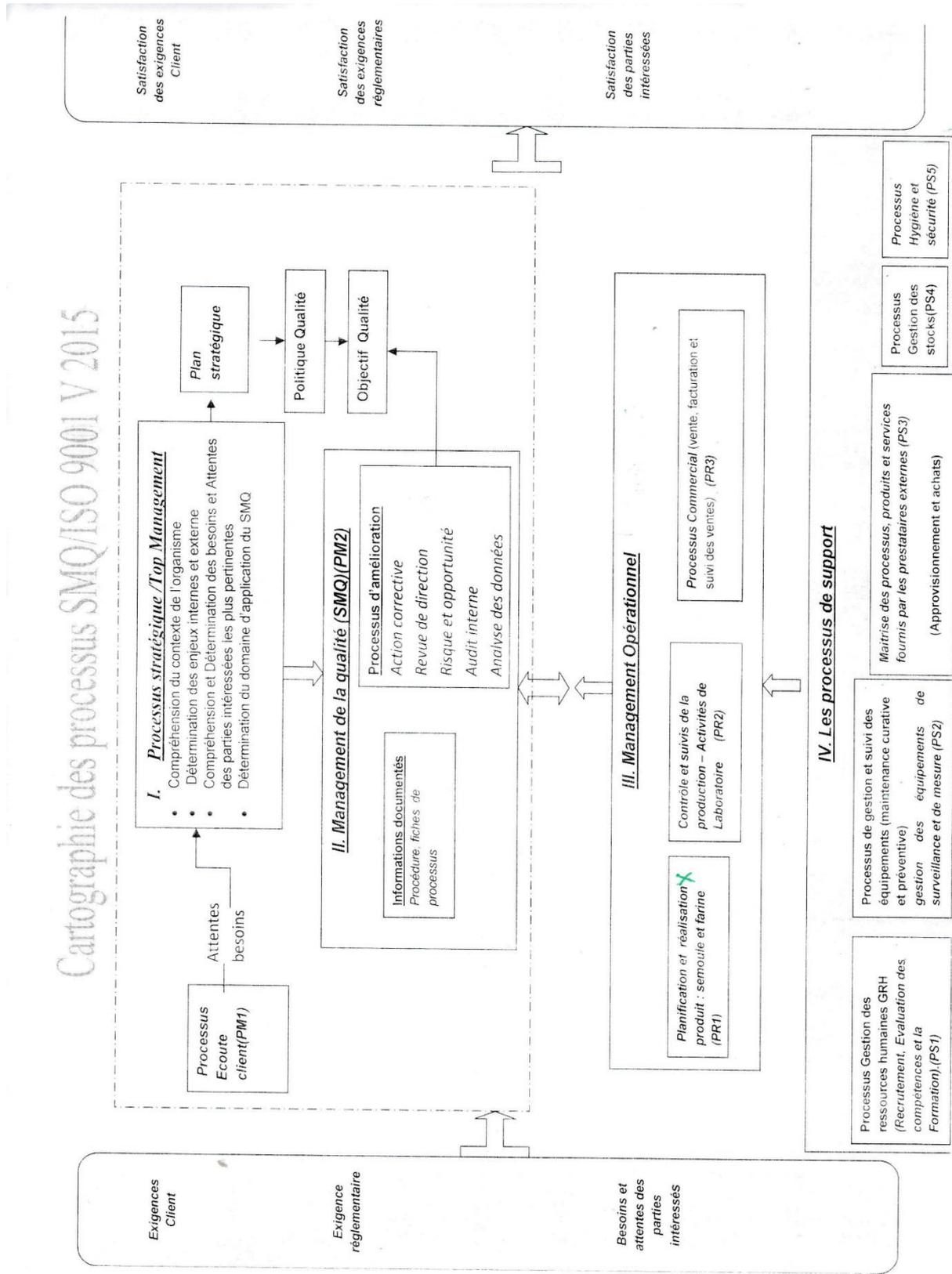
Direction du Complexe
Direction des Ressources Humaines

ORGANIGRAMME DU COMPLEXE



Directorate Seal: **FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / SPA**
DIRECTION du CIC
Signature: **ZABLI Saïd**
Title: **Directeur du Complexe Industriel et Commercial**

Annexe n° 5 : cartographie des processus SMQ 9001 v 2015



Annexe n°6 : plan d'action ISO 9001 v 2015 modification de SMQ



Filiale Céréales les Hauts Plateaux/Spa
 Complexe Les Moulins de la Soummam
 SIDI - AICH



PLAN D'ACTION -ISO 9001 V2015 MODIFICATION DU SMQ

Exigences de la norme ISO 9001 v2015	Chapitre de la norme	Action
Compréhension de l'organisme et de son contexte, aspect interne et externe	4.1 ,9.1 ,9.3	Détermination des enjeux internes et externes (information documenté)
Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	4.2 ,9.1, 9.3	Détermination des parties intéressées, leurs besoins et leurs attentes (information documenté)
Détermination du domaine d'application du SMQ	4.3	Rédaction d'une information documentée portant le domaine d'application du SMQ et les exclusions
SMQ et ses processus	4.1.1	-Mise à jour de la planification globale du SMQ, la cartographie et interaction des processus - Mise à jour des fiches processus
Leadership et engagement	5.1	Rédaction d'un plan stratégique, d'une politique Qualité et objectif Qualité
Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5.3	Organigramme validé du CIC, fiche de poste et décisions de nomination
Actions à mettre en œuvre face au risque et opportunités	6.1	Elaboration d'un plan d'action « risques et opportunité »
Objectifs qualité et planifications des actions pour les atteindre	6.2	Elaboration d'un tableau de bord des objectifs et un plan d'action pour les atteindre
Planifications des modifications	6.3	Plan d'action des modifications et la mise à jours du SMQ
Ressources humaines (déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires)	7.1.2	Intégration de la notion des connaissances organisationnelles et l'exigence portant sur la sensibilisation au niveau de la procédure ressources humaines (révision de la procédure RH)
Environnement pour la mise en œuvre des processus	7.1.4	-
Ressources pour surveillance et mesure	7.1.5	-
Connaissance organisationnelles	7.1.6	Amélioration de la procédure RH
Information documentées	7.5	Mise à jour des informations documentées
Maitrise des processus, produits et services fournis par le prestataire externes	8.4	Mise à jour de la procédure achat
Activité après livraison	8.5.5	Exclusion faite au niveau de domaine d'application du SMQ
Libération des produits et services	8.6	mise à jour de la procédure surveillances et mesure produit
Maitrise des éléments de sortie non conforme		mise à jour de la procédure maitrise des produits non conformes
Evaluation des performances : analyse et évaluation	9.1.3	-
Audit interne	9.2	-
Revue de direction	9.3	Mise à jour de la procédure revue de direction
Amélioration	10	Action corrective, revue de direction avec plan d'action, résultat d'audit interne.....

Visa de RMQ :

 RILI Sabrine

 Responsable Qualité

Annexe n° 7 : fiche de description du SMQ

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aich 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PM2/ 5.3.0
	FICHE DE DESCRIPTION DU SMQ	INDICE : 05
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 3

Finalité : S'assurer de la mise en œuvre et de l'entretien des processus, Rendre compte à la direction du fonctionnement du SMQ et des besoins d'amélioration et S'assurer de la communication et la sensibilisation aux exigences des clients, exigence réglementaire et besoins des autres parties intéressé au sein de CIC

Pilote de processus	Responsable qualité		
Clients :	Direction Tous les processus Parties intéressées du CIC LES MOULINS (prestataires externes, organismes de certification, l'IANOR ... etc.)		
Fournisseurs :	Tous les processus		
Données d'entrée	Données de sortie		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Axes stratégique du CIC (politique qualité, objectifs qualité, l'environnement socio-économique) ✓ Résultats de l'écoute clients ✓ PV revue de direction (direction) ✓ programme d'audit validé (direction) ✓ rapports des audits ✓ les actions correctives (tous les processus) ✓ risque et opportunité (tous les processus) ✓ les tableaux de bord (tous les processus) ✓ les revues de processus ✓ les plans d'améliorations continues (tous les processus) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ synthèse des audits (tous les processus) ✓ synthèse des actions correctives (tous les processus) ✓ plan d'amélioration continu (direction) ✓ Système management de la qualité élaboré et mis en œuvre (politique qualité validée, tableau des objectives qualités, calcul des indicateurs ... etc.) ✓ Rapport des audits (rapport de synthèse) ✓ tableau de bord général (direction) 		
Indicateurs de performance :			
Indicateurs	Cible	Formules de calcul	Fréquence
Indicateur 1 : Taux de réalisation du plan d'action (planification globale du SMQ) annuel	90%	-(Nbre d'action réalisées / Nbre d'action planifiées) X100	trimestrielle
Indicateur 2 : Taux de réalisation du plan des actions de sensibilisation annuel	95%	-(Nbre d'actions de sensibilisation PQ réalisées/ Nbre d'actions planifiée) X 100	trimestrielle
Indicateur 3 : Taux de la mise en œuvre de la planification des audits (programme annuel des audits)	100%	-(Nbre d'audit réalisés / Nbre d'audit planifiés) X100	Annuelle
Indicateur 4 : Taux de réalisation des actions planifiées suite au plan d'action établi lors de la revue de direction	100%	(Nbre d'action réalisées du plan d'action de la revue de direction/ Nbre d'action planifiée) X100	trimestrielle

Le présent document est la propriété exclusive du CIC « LES MOULINS DE LA SOUMMAM –SIDI AICH».
« Diffusion contrôlée »

Annexe n° 8 : fiche de description du processus achat

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aich 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PS3/ 8.4
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHAT	INDICE : 6
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 3 3

Liste des documents de référence du processus :			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Norme iso 9001 ✓ Liste des prestataires externes ✓ Code de marché public ✓ Procédure achat ✓ Procédure achat filiale ✓ Politique qualité ✓ Document qui définit les parties intéressées (besoin et attente) ✓ Domaine d'application du SMQ 			
Liste des enregistrements du processus :			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tableau comparatif des offres et sélection des fournisseurs. ✓ Fiche d'évaluation des prestataires externes. ✓ Liste de classement des prestataires externes. ✓ Bon de Commande ✓ Demande de paiement ✓ Demande d'expression de besoin (investissement) ✓ Demande de prestation de service ✓ Demande d'approvisionnement 			
Principale activité de pilotage			
N°	Activités	Responsables	Documents associés
01	Réception des besoins	Cadre exploitation chargée des achats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demande d'approvisionnement ✓ Demande d'expression de besoin (investissement) ✓ Demande d'expression de besoin (prestation de service)
02	Analyses et validation des besoins exprimés	Chef de service achat	-
03	Prospection/Sélection des Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démarcheur ✓ Cadre exploitation chargée des achats ✓ Chef de service achat 	Tableau comparatif des offres et sélection des fournisseurs
04	Etablissement d'un bon de commande ou signature du contrat	Chef de service achat	Bon de Commande
05	Livraison	Prestataire externe	Bon de livraison
06	Vérification de la conformité et service Fournie par le prestataire Externe	Chef de service achat avec émetteur des besoins	PV de réception
07	Evaluation, réévaluation, sélection et surveillance de performance de prestataires externe	Chef de service achat	Fiche d'évaluation des prestataires externe
08	La mise à jour de la liste des prestataires externe	Chef de service achat	Liste de classement des prestataires externe

Le présent document est la propriété exclusive du CIC « LES MOULINS DE LA SOUMMAM –SIDI AICH». « Diffusion contrôlée ».

FILIALE CÉRÉALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aïch 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PS3/ 8.4
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHAT	INDICE : 6
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 3

Finalité :			
S'assurer que les processus, produits et services fournis par les prestataires externes est conforme aux exigences. évaluer, réévaluer, sélectionner et surveiller les performances des prestataires externes afin de déterminer leurs aptitudes à réaliser des processus ou fournir des produits au service conformes aux exigences			
Pilote de processus		Chef de service achat	
Clients :		Acteurs : cadres exploitation	
		Tous les processus	
Fournisseurs :		Tous les processus	
Données d'entrée		Données de sortie	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan annuel prévisionnel ✓ Expression des besoins ✓ Demande d'approvisionnement ✓ Cahier des charges ✓ Contrat et convention ✓ Fichier fournisseur ✓ Bon de commande ✓ Facture préforma ✓ objectifs qualité 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Achats validés et mis en service ✓ Preuve de conformité (PV,) ✓ Bon de livraison ✓ Rapport des sous – traitants ✓ Liste des prestataires externes mis à jour 	
Indicateurs de performance :			
N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux de conformité des produits achetés	100%	Nbre d'achat non conformes/Nbre total des achats) X 100
02	Taux d'évaluation, de réévaluation et de sélection des performances des prestataires externes	100%	(Nbre des prestataires évalués/Nbre total des prestataires enregistrés) X100
03	Nbre de réclamation fournisseur	0	Nbre de réclamation fournisseur

Annexe n° 9 : fiche de description du processus contrôle et suivis de la production

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aïch 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PR2/8.5.1
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS CONTROLE ET SUIVIS DE LA PRODUCTION	INDICE : 03
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 5

Finalité :			
S'assurer de la qualité de la conformité de la matière première et des produits en cours de fabrication, stocké au magasin et avant commercialisation Aider la production à améliorer la qualité des produits			
Pilote de processus :	Chef de service laboratoire		
Acteurs :	ingénieur laboratoire		
Clients :	Direction et Processus production,		
Fournisseurs :	Production, gestion des stocks, achat et GRH Commercial (exigences client)		
Données d'entrée	Données de sortie		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matière première ✓ Produit en cour de fabrication ✓ Produit fini ✓ Produit stockés ✓ Norme en vigueur ✓ Exigences client 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bulletins d'analyses (interprétation et recommandations) ✓ Fiches de non-conformité (DAC) 		
Indicateurs de performance :			
N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux de la mise en œuvre du plan d'échantillonnage	100%	Nombre de prélèvement réalisé /Nombre prévue
02	Taux de la mise en œuvre du plan de contrôle	100%	Nombre de contrôle réalisé /Nombre prévue
03	Taux de satisfaction de processus production (Conseils sur la maitrise du procédé de fabrication et la variabilité des caractéristiques des produits)	100%	Fiche de sondage

Annexe n° 10 : fiche de description du processus écoute client et vente

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aïch 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PM1/ 9.1.2
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS ECOUTE CLIENTSVENTE	INDICE : 06
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 3

Finalité :			
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la bonne maîtrise des différentes étapes de processus commercial de la commande à la livraison entre le CIC « les moulins de la Soummam » et le client externe Evaluer le niveau de satisfaction des clients sur la conformité et la qualité des produits et prestations fournies par le CIC. Etre à l'écoute en permanence des clients en vue de les satisfaire en mieux et répondre à leurs besoins et attentes 			
Pilote de processus		Directeur commercial	
Clients :		Client externe	
Fournisseurs :		Production, gestion des stocks et GRH	
Données d'entrée		Données de sortie	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigence client ✓ Fiches réclamation client ✓ Sondage écoute client 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registre ou fiche de réclamation client renseignée ✓ Synthèse globale sur le niveau de satisfaction client ✓ Questionnaire enquête client renseigné – informations traitées 	
Indicateurs de performance :			
N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux de satisfaction client	100%	Nbre des clients satisfaits /Nbre total des clients domiciliés
02	Nombre de réclamations client	0	Nombre de réclamations client
03	Taux de réalisation de CA	100%	(CA réalisé /CA prévu dans le plan et budget) x100
04	Taux de réalisation CA dépôt	80%	(CA réalisé dépôt /CA total réalisé) x100

Annexe n°11 : fiche de description du processus gestion des stocks

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aïch 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PS4/ 7.1.3
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS GESTION DES STOCKS (Matière Première, Produits finis et Pièces de rechanges)	INDICE : 00
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 3

Finalité : assurer la disponibilité des produits en stocks (Matière Première, Produits finis et Pièces de rechanges et fourniture diverses) conserver la conformité des produits stockés			
Pilote de processus		chef de service GDS	
Acteurs :		Chefs de section magasins et magasiniers	
Clients :		Tous les processus SMQ	
Fournisseurs :		Production Achat GRH	
Données d'entrée		Données de sortie	
<ul style="list-style-type: none"> • Etat de consommations • Les bons d'entrées • Les bons de livraison • Demande formulée par les responsable de structure • Politique qualité objectifs qualité 		<ul style="list-style-type: none"> • Fiches de stock mise à jour • Bon de sortie • Bon de réception • Demande d'approvisionnements • Bon de transfert MP 	
Indicateurs de performance :			
N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux de conformité des produits en cours de stockage	100%	(Quantité stockée non conforme / Quantité totale stockée)
02	Nombre de réclamations des clients interne	0	-
03	Taux de satisfaction des clients interne	100%	Fiche de processus

Annexe n° 12 : fiche de description du processus réalisation produit

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aich 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PR1/ 8
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS REALISATION PRODUIT	INDICE : 01
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 3

Finalité :

maitriser les différentes activités liées à la réalisation du produit (semoule et farine) conformément aux exigences client et exigence réglementaire

Pilote de processus : Chef de service production

Acteurs de processus : Chefs de quart

Clients : commercial

Fournisseurs : Tous les processus

Données d'entrée	Données de sortie
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matière première (blé dur et tendre) ✓ Sacherie ✓ Bulletins d'analyses (interprétation et recommandation) ✓ Plan de réalisation mensuel et annuel ✓ Exigence clients 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport d'activité journalier et mensuel ✓ Produits fini (semoule et farine)

Indicateurs de performance :

N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux de conformité des produits	100%	(Quantité des produit conforme / quantités produites) x 100
02	Taux de réalisation du plan prévisionnel semoule	100%	(quantité produite /quantité prévue dans le plan et budget) x100
03	Taux de réalisation du plan prévisionnel farine	100%	(quantité produite /quantité prévue dans le plan et budget) x100
04	Taux d'extraction semoule	65%	(quantité de semoule produite /Quantité de blé trituré)x100
05	Taux d'extraction Farine	74%	(quantité de Farine produite /Quantité de blé trituré) x100
06	Taux de satisfaction de processus commercial	100%	Feuille de sondage

Annexe n°13 : fiche de description du processus gestion des RH

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aïch 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PS1/ 7.2
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS	INDICE : 06
	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 6

Finalité :			
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition des processus du CIC un personnel compétent, qualifié et motivé pour garantir l'amélioration continue et la réalisation des objectifs. - Veiller aux respects des conditions de travail selon les exigences légales et réglementaires applicables 			
Pilote de processus	Chef de Service Ressources Humaines		
Acteurs :	Chef Section GRH – Chef Section Sociale – Chef Section Paie		
Clients :	<ul style="list-style-type: none"> - Services publics (CNAS, L'ANEM, INSPECTION DE TRAVAIL... etc. - Tous les processus en interne à l'entreprise 		
Fournisseurs :	<ul style="list-style-type: none"> - Services publics (CNAS, L'ANEM, INSPECTION DE TRAVAIL... etc. - Tous les processus en internes à l'entreprise 		
Données d'entrée		Données de sortie	
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Besoins en recrutement ⊕ Besoins en formation ⊕ Fichier des organismes des formations ⊕ Lois, normes et règlements ⊕ Convention Collective ⊕ Règlement intérieur de l'entreprise ⊕ Fiches de Postes. ⊕ Rapports de la médecine de travail ⊕ Comptes rendus de la CHS 		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Plan de recrutement ⊕ Plan & bilan de formation ⊕ Fiche d'évaluation des compétences renseignée ⊕ Synthèse globale d'évaluation de la compétence ⊕ Résultat d'évaluation de l'efficacité de la formation ⊕ Dossiers administratifs de personnel mis à jour ⊕ Attestations de formation ⊕ Documents de paie 	
Indicateurs de performance :			
N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux d'absentéisme	≤ 3%	Nombre d'heures d'absence à courte durée / Nombre d'heures théoriques travaillées
02	Ratio d'effort de formation	≥ 1% de la masse salariale	Dépense de Formation / Masse salariale
03	Taux de formation	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Cadres : 40 % ⊕ Maitrise : 40 % ⊕ Exécution : 20 % 	Nombre de salariés formés par catégorie / Effectif Total

Annexe n°14 : fiche de description du processus hygiène et sécurité

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aïch 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PM1/ 9.1.2
	FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS	INDICE : 03
	HYGIENE ET SECURITE	DATE : 01.04.2018
		PAGE : 2 3

Finalité : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion et maîtrise des volets sécuritaires à savoir la préservation du patrimoine, la protection des travailleurs et de l'environnement - D'assurer le respect et à l'application stricte des consignes de sécurités applicables (procédures et instruction de travail) 			
Pilote de processus		Chef de service sécurité	
Acteurs du processus		Chefs de groupes Agents de sécurité	
Clients :		Tous les processus	
Fournisseurs :		Tous les processus	
Données d'entrée <ul style="list-style-type: none"> - Exigences réglementaires relatives HSE - Axes stratégique (politique qualité, objectifs qualité, documents de SMQ (procédure, document de gestion... etc.) - Plans hors sec et plan de masse entreprise - Consignes protection civil – convention entreprise / protection civil - Plans relative à l'état et l'implantation des extincteurs - Planning de vérification des extincteurs - Plan globale de HSE 		Données de sortie <ul style="list-style-type: none"> -PV de sensibilisation protection civil -PV de vérification et de rechange des extincteurs -PV de dératisation 	
Indicateurs de performance :			
N°	Indicateurs	Cible	Formules de calcul
01	Taux d'exécution du plan HSE	100%	-(Nbre d'action réalisées / Nbre d'action planifiées) X100
02	Réduire le nombre d'accident de travail par rapport l'année N-1	-	-(Nbre d'accidents de travail enregistrées par année
03	Taux de réalisation du plan de sensibilisation HSE	100%	-(Nbre d'action réalisées du plan d'action / Nbre d'action planifiée) X100

Annexe n° 15 : fiche de description du processus de maintenance

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX / Spa Au Capital Social de : 891.000.000 DA  Complexe Industriel et Commercial Les Moulins de la Soummam - Sidi Aich 	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	REF : PS2/ 7.1.3
	FICHE DE DESCRIPTION DU MAINTENANCE	INDICE : 06
		DATE : 01.04.2018
		PAGE : 1 3

DIFFUSION DU DOCUMENT :

Ce document en copie originale est diffusé aux structures suivantes :

Structures	Date	Emargement du Responsable
Comité de pilotage		
Maintenance		

EVOLUTION DU DOCUMENT

Date	Indice	Objet de la modification
05.05.04	00	Création
13.10.04	01	Modification des § 12-1-3 et 12-2 et du logigramme
23.01.07	02	Modification de codification
15.01.08	03	Introduction des détails de mesure de l'efficacité du processus modification des § 2, 7, 12-1-1, 12-1-2, 12-1-3, création §12-3
30.11.09	04	Modification du § 2 et 12.1
28.12.11	05	Modification des § 7, 12.1.1, 12.1.2, 12.1.3
02.12.2015	06	Révision selon la version 2015 de la Norme ISO 9001

Vérifiée par : Le RMQ	Visa :	Date :
Approuvée par : Le Directeur du CIC	Visa :	Date :