

Université d'Oran

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestions et
des Sciences Commerciales

ECOLE DOCTORALE : ECONOMIE, MANAGEMENT

MEMOIRE DE MAGISTER EN MANAGEMENT

Option :

Stratégie

**La mise en œuvre des principes du management
de la qualité dans les entreprises Algériennes**

Présenté et soutenu par :

SEHABA Fatima

Soutenue Le 29/04/2013

Sous la direction de :

Mr. BOULENOUAR Bachir

Jury :

Président : M. REGUIEG-ISSAD Driss – Professeur – Université d'Oran.

Rapporteur : M. BOULENOUAR Bachir – Maître de conférences (A) – Université d'Oran.

Examineur : M. DAOUDI Salah – Maître de conférences (A) – Université d'Oran.

Examineur : M. CHERCHEM Mohamed – Maître de conférences (A) – Université d'Oran.

Année universitaire 2011/2012

REMERCIEMENT

Avant tous je remercie dieu qui m'a doté de toutes les facultés et m'a donné la volonté de réaliser ce travail.

Je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

DEDICACE

Je dédie ce travail à ma famille, mon mari et ma belle famille.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALES	03
Chapitre I : MANAGEMENT DE LA QUALITE	06
Introduction	07
Section 1 : Historique du management de la qualité	08
Section 2 : Définition	12
1. Définition de la qualité	12
2. Définition du management de la qualité	15
3. Termes et définitions	16
4. Le cycle PDCA et le cycle de Deming	22
5. Les outils de la qualité	28
6. Autres outils de la qualité	35
7. Les audits de la qualité	37
Section 3 : Les références du management de la qualité	38
1. Les référents de la gestion de la qualité	38
2. La norme ISO 9000	42
3. Les référentiels de la qualité autres que l'ISO 9000	46
4. Des référentiels « concurrents »	49
Conclusion	52
Chapitre II : LES NORMES ISO 9000 DE LA QUALITE	53
Introduction	54
Section 1 : Présentation de l'approche ISO et les normes ISO 9000	55
1. Définition de la norme	55
2. Les critères des normes	55

3. La création des normes	56
4. Historique de la normalisation	57
5. Les enjeux de la normalisation	59
6. Définition de la certification	59
7. Les types de certification	60
8. Le projet de la certification	61
9. Le rôle des organismes de certification	64
10. L'engagement de la Direction Générale	64
11. Historique des normes ISO 9000	66
12. Présentation de la norme ISO 9001 version 2008	70
Section 2 : Le référentiel ISO 9001 version 2008	72
1. Système de management de la qualité	74
2. Responsabilité de la direction	76
3. Management des ressources	79
4. Réalisation du produit	80
5. Mesure, analyse et amélioration	87
Section 3 : Les huit principes du management de la qualité	91
1. Les principes relatifs aux parties extérieures	91
2. Les principes relatifs à l'organisation	103
3. Les principes relatifs aux méthodes individuelles ou collectives	113
4. Les principes relatifs aux hommes	122
Conclusion	134
Chapitre III : ETUDE EMPIRIQUE : LES ENTREPRISES ALGERIENNES EN MATIERE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE	135
Introduction	136

Section 1 : Le management de la qualité dans les entreprises Algériennes	137
1. Compétitivité des entreprises Algériennes à l'ère de la mondialisation	137
2. La démarche qualité dans les entreprises Algériennes	139
3. Présentation de l'Institut Algérien de Normalisation	139
4. La stratégie de l'IANOR	142
5. Les axes stratégiques de l'IANOR	142
6. La normalisation en Algérie	144
7. La certification en Algérie	144
Section 2 : Méthodologie de l'enquête	148
1. La problématique de l'enquête	148
2. Le choix de la population visée par l'enquête	148
3. La forme du questionnaire	150
Section 3 : Résultat de la recherche	151
1. Les apports du management de la qualité	151
2. La mise en œuvre des principes du management de la qualité	152
Conclusion	165
CONCLUSION GENERALE	166
BIBLIOGRAPHIE	169
ANNEXES	171

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'ouverture au libre échange a accru la concurrence et l'exigence des clients. La qualité est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence étrangère sur les marchés locaux et pour trouver des débouchés à l'exportation. Aussi, la qualité est devenue un aspect fondamental dans la stratégie des entreprises. La certification permet de mettre en place une démarche qualité.

L'objectif de la démarche qualité est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir d'une part à une totale satisfaction du client qui préfère le produit ou le service qui lui offre des meilleures performances et d'autre part une rentabilité et des bons résultats pour l'entreprise.

La certification des systèmes¹ de management de la qualité ne doit pas être comme simplement une exigence client mais comme un véritable vecteur de progrès complètement intégré au management général de l'entreprise. Autrement dit, le succès ou l'échec d'une entreprise n'est jamais le fruit du hasard mais le reflet de la qualité de son système de management. Ce système permet d'établir une politique et des objectifs, et de mobiliser les ressources nécessaires pour leur atteinte.

Toute entreprise algérienne quelle que soit sa taille, son produit, son secteur d'activité qui reconnait l'importance de la qualité, doit entrer dans une démarche de certification à l'aide d'un ensemble de normes universelles connus sous le nom des normes ISO 9000.

Les normes de la série 9000 pour le management de la qualité sont les plus connues des 13000 normes publiées par l'ISO depuis sa création en 1947. Ces normes sont devenues la

¹ **OUARET, A.**, Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, Edition GAL., 2009.

base de la certification de plus de 450 000 systèmes qualité dans le monde pour les entreprises des secteurs public ou privé dans plus de 110 pays. Elles sont actuellement à leur quatrième version, dite version 2008

Les huit principes de management de la qualité ont été identifiés et peuvent être utilisés par la direction pour mener l'entreprise vers de meilleures performances. La direction qualité qui souhaite mettre en conformité son système de management de la qualité avec la norme ISO 9000 version 2008 devra prendre en compte les huit principes.

Le manager est donc confronté à maintenir les principes suivants :

L'orientation client, Leadership, Implication du personnel, Approche processus, Management par approche système, Amélioration continue, Approche factuelle pour la prise de décision, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Notre travail sera articulé autour de la question suivante : Comment les dirigeants assurent-ils l'amélioration continue des performances de ses entreprises ? Autrement dit : *les dirigeants créent-ils les conditions d'application des huit principes du management de la qualité ?*

Pour répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes, que nous allons vérifier tout au long de notre travail.

Hypothèse 1 : Le management de la qualité fait partie intégrante du management de l'entreprise en prenant en compte la satisfaction des clients à long terme et l'amélioration continue.

Hypothèse 2 : Les normes ISO 9001 : 2008 aident l'entreprise à mieux s'organiser sur le plan managérial.

Hypothèse 3 : La certification ISO 9001 : 2008 contribue à la performance des entreprises à travers la mise en œuvre des huit principes du management de la qualité.

Notre document sera partagé en trois chapitres distincts :

- Le premier chapitre va porter sur les concepts de base de la qualité et de son management ;

- Le deuxième chapitre va porter sur l'origine des normes IOS 9000, leur évolutions, une présentation détaillée des exigences de la norme ISO 9001 :2008, et en fin on va traiter les huit principes du management de la qualité;

- Le troisième chapitre traitera le management de la qualité dans les entreprises Algériennes, la méthodologie de l'enquête auprès de trente entreprises, sur ce nombre 20 ont répondu à notre questionnaire, ensuite une présentation des comptes rendus d'entretien, et en fin une synthèse des résultats et des recommandations.

CHAPITRE I

MANAGEMENT DE LA QUALITE

Introduction

La qualité a évolué à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant. Le concept de qualité est apparu lors du passage d'une production de masse à une consommation de masse et c'est traduit par la certification. La mise en place de normes comme la norme ISO 9000 est un ensemble de règles qui visent à stabiliser le système de production d'une entreprise de façon à assurer une qualité parfaite.

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

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à réaliser un produit satisfaisant à des besoins et des attentes exprimés ou implicites.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre théorique du management de la qualité, il comporte trois sections. Dans lesquels, on s'intéressera d'abord au concept de qualité, de son origine en passant par sa définition et son évolution et une dernière section qui présente des différents référentiels du management de la qualité.

Section 1: Historique du management de la qualité¹

Nous verrons dans cette section comment le management de la qualité est né aux Etats-Unis et s'est développé au Japon. Il gagne aujourd'hui le monde entier.

En 1924, la direction technique des Bell Telephone Laboratories met au point un département d'assurance qualité dont le but était d'optimiser la production des usines en veillant à satisfaire les besoins des consommateurs. Aucune autre société au monde n'avait alors un département de ce genre. Ce département réunit une équipe d'ingénieurs dont Walter Shewhart, Joseph Juran, Edwards Deming et Kaoru Ishikawa, des noms restés célèbres.

L'industrie était sous l'influence des théories de Taylor, l'inventeur de la division du travail, qui considérait le contrôle de la qualité comme une activité spécifique aux opérationnelles indépendante des opérations de conception et de production. Shewhart a montré au contraire que ces opérations réagissent constamment les unes sur les autres et que, pour cette raison, le contrôle traditionnel de la qualité ne pouvait pas améliorer la qualité. Shewhart a créé une théorie permettant d'éliminer les défauts en recherchant leurs causes.

Dés 1930, grâce aux méthodes de Shewhart, la production de l'usine de Hawthorne avait fait des progrès considérables, en diminuant les coûts des contrôles et des réparations, et en augmentant les volumes de production. L'année suivante, Shewhart énonce une théorie de management révolutionnaire publiée dans un ouvrage de 500 pages intitulé *Economic Control Quality Manufactured products* qui n'a jamais été traduit en français.

En 1936, sur l'invitation de Deming, Shewhart à donner une série de conférences à la Graduate School du Ministère de l'Agriculture des Etats-Unis, où il enseignait les mathématiques. Le texte de ces conférences a été regroupé dans un ouvrage célèbre édité en 1939 sous le titre *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (les fondements de la maîtrise de la qualité)*. Cet ouvrage a servi de base aux séminaires sur la maîtrise de la qualité que Deming et Juran ont donnés au Japon à partir de juillet 1950.

¹ **GOGUE, J.M.**, *Management de la qualité*, Edition ECONOMICA., 2001, P 9.

Après la dernière guerre mondiale, les théories avancées par Shewhart connaissent un certain déclin, la demande de produits manufacturés était si grande que les industriels américains cherchaient à produire la plus grande quantité possible, sans se soucier de la qualité.

Néanmoins, des ingénieurs de *Bell telephone laboratories* et d'autres qui avaient travaillé suivant la même théorie dans des usines d'armement fondèrent en 1947 une association nommée *American Society for Quality Control (ASQC)* ou l'Association Américaine pour la Maîtrise de la Qualité qui a joué plus tard un rôle important dans l'expansion du management de la qualité. Il est utile de noter que pendant ce temps, en France, le professeur Georges Darmois, fondateur de l'institut de Statistique de l'Université de Paris a tenté de convertir quelques chefs d'entreprise à la philosophie de Shewhart.

En 1957, des élèves de Darmois fondèrent *l'Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité (AFCIG)* qui eut un rôle comparable à celui de l'association américaine.

Pendant la Deuxième Guerre mondiale, l'Etat-Major japonais avait réuni un comité scientifique chargé de mettre au point des méthodes d'amélioration de la productivité et de la qualité, dans les usines d'armement. La direction de ce comité est confiée à un ingénieur nommé Kenichi Koyanagi. En mai 1946, Koyanagi et les anciens membres du comité fondent une association de recherche pour le management de la qualité, la *Japanese Union of Scientists and Engineers (Union Japonaise des Scientifiques et Ingénieurs) (JUSE)*.

Invité par la JUSE, William DEMING entame, en 1950, une série de séminaires destinés aux plus hauts responsables de l'industrie japonaise, Pendant ce temps, la JUSE lance une revue mensuelle intitulé *Hinshitsu Kanri* (contrôle statistique de la qualité). Le premier directeur de la publication est Masao Goto (qui sera plus tard ministre de la justice dans le gouvernement Nakasone). Cette revue, qui existe encore aujourd'hui, est un excellent moyen de diffusion des méthodes statistiques de la JUSE dans l'industrie japonaise. Son tirage est d'environ cent mille exemplaires.

En octobre 1950, la JUSE édite un livre inspiré des travaux de Deming. C'est dans ces conditions que le conseil d'administration de la JUSE décide de fonder en 1951 un prix national en reconnaissance de ses services appelé, le « *Deming Prize* » ou « prix de Deming » connu aujourd'hui dans le monde entier comme la plus haute distinction concernant le management.

En juillet 1954, Juran est invité à son tour par la JUSE à donner des conférences sur le *Quality Control* (contrôle de la qualité). Après avoir commencé sa carrière en 1925 au département d'assurance qualité de l'usine de Hawthorne. Juran est consultant aux Etats-Unis. Il est connu au titre rédacteur en chef d'une encyclopédie de 1.500 pages intitulée *Quality Control Handbook*, éditée pour la première fois en 1951. Ses conférences ont un succès retentissant. Pendant quatre ans, la JUSE a mis l'accent sur les méthodes statistiques, mais le contrôle de la qualité passe alors pour une science plus difficile qu'elle ne l'est vraiment. Juran aide les ingénieurs de la JUSE à définir des méthodes accessibles à un plus grand nombre.

Kaoru Ishikawa pense à l'ultime étape de la maîtrise de la qualité dans les entreprises : la formation des ouvriers. Jamais jusqu'à ce jour, dans aucun pays, la direction d'une entreprise n'a donné aux ouvriers la possibilité de participer au management. C'est un projet difficile qui risque d'échapper au contrôle des dirigeants. Il pense qu'il faut confier la formation des ouvriers à la hiérarchie elle-même et donner à celle-ci une aide permanente. C'est précisément le but d'une nouvelle revue mensuelle qui sera éditée par la JUSE sous le titre *Gemba to QC* (le contrôle de la qualité chez les contremaîtres).

Kaoru Ishikawa est connu aussi comme étant l'initiateur des cercles de qualité, selon lui : « *le cercle de qualité¹ est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier ou dans un bureau. Dans le cadre un management intégré de la qualité de la société, ce groupe effectue le contrôle de la qualité et diverses améliorations sur son lieu de travail. Pour cela, les membres du groupe s'instruisent, se stimulent mutuellement de façon permanente et élèvent le niveau de formation de tous les membres de l'atelier ou du bureau* ».

¹ GOGUE, J.M., Traité de la qualité, Edition ECONOMICA., 2000, P 55.

Aujourd'hui, le management de la qualité s'enseigne dans le monde entier, particulièrement dans les pays en développement, comme la Chine et l'Inde et la JUSE continue d'organiser des séminaires internationaux très prisés.

Section 2 : Définition

1. Définition de la qualité

Pour essayer d'éclaircir la signification de la qualité, W.A. Sussland¹ a cité quelques définitions qui font référence.

Philip Crosby définit la qualité comme étant la *conformité aux exigences de la clientèle*.

Edward Fuchs nous aide à comprendre les exigences de la clientèle en disant qu'un produit peut être considéré de qualité s'il est « *bon pour l'usage et vaut son prix* ». Il conviendrait de préciser « *bon pour l'usage prévu* », car il peut arriver que le consommateur utilise le produit de façon et à des fins que le fournisseur ne soupçonne pas.

Potter Stewart avait simplement dit de la qualité : « *je la reconnais quand je la vois* ». Mais à vrai dire, on remarque surtout ce qu'on connaît déjà. Or, la technologie galope tellement vite, que le consommateur ne connaît pas et souvent n'est même pas sensé comprendre la complexité technique des produits qu'il achète. De ce fait, le consommateur n'est pas toujours bien placé pour juger de la qualité du produit au moment de l'achat.

L'*American National Standards Institute* conclut que « *le mot qualité peut avoir plusieurs significations* ».

Il faut retenir que la qualité est une question de jugement et que ce jugement appartient à la partie prenante ou ayant droit. Il est basé sur la satisfaction de ses attentes. Tenant compte de ce qui précède on peut définir la qualité comme étant « *le degré de satisfaction des attentes négociées avec les ayant droit* ».

Le concept de base est donc la satisfaction des attentes de la clientèle et plus précisément de la clientèle ciblée car on ne saurait prétendre satisfaire tout le monde à tout moment.

Mais, à juste titre, les experts de l'ISO ne se limitent pas aux simples exigences de la clientèle mais s'intéressent à ses besoins exprimés ou implicites. Il convient donc de parler des attentes de la clientèle.

¹ **SUSSLAND, W.A.**, Le manager, la qualité et les normes ISO, Edition PPUR., 1996, P 16-17.

Ces attentes ne sont pas toujours claires. Le fournisseur en toute bonne foi pense les connaître. Parfois, le consommateur lui-même ne sait pas vraiment ce qu'il veut. Pour éviter tout malentendu, une négociation entre le fournisseur et sa clientèle doit établir ce à quoi l'acheteur et le consommateur sont en droit de s'attendre.

Parfois, le fournisseur offre des produits de catalogue dont les standards sont établis par le producteur. La clientèle n'a alors que le choix d'accepter ces spécifications ou de ne pas acheter. La majorité des biens de consommation durables ou non durables entre dans cette catégorie. Il n'y a pas de négociation entre le fournisseur et sa clientèle, mais une communication de la part du fournisseur qui se doit d'être claire et inattaquable afin de permettre au client de décider si l'offre répond ou non à ses attentes.

Dans son livre « *Quality control Handbook* » le docteur Juran a donné une définition épurée de la qualité « *fitness for use* », traduit approximativement en français « aptitude à l'emploi ».

Il écrit « ... de tous les concepts de qualité, aucun n'est aussi de grande portée et aussi vitale que l'aptitude à l'emploi ». L'aptitude à l'emploi est, en effet, le concept populairement appelé « Qualité », applicable à tous les produits et services.

« Aptitude² d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées ».

- La qualité a un sens plus global, plus riche que ne le définit la norme ISO 9000. Nous venons d'ailleurs de passer en revue le contenu et la dimension réelle de ce concept.
- Satisfaction de besoins, et attentes d'une entité. La qualité est donc synonyme d'aptitude à satisfaire des besoins, attentes et désir des clients et des parties intéressées.

L'aptitude signifie la capacité d'une entité à réaliser un produit satisfaisant à des besoins, des attentes, des désirs exprimés ou en général implicites.

¹ **OUARET, A.**, Comment assurer la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché ?, Edition ENAG, 2002, Alger. P22

² Idem.

La qualité ¹ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait. Qui est le juge de la qualité.

- Dans l'esprit de l'ouvrier ou de l'employé de bureau, produire de la bonne qualité, c'est pouvoir être fier de son travail. La mauvaise qualité, pour lui, signifie de mauvaises affaires et peut être la perte de son emploi. Il pense que la bonne qualité amènera de bonnes affaires à sa société.
- Pour le directeur d'usine, la qualité signifie la réalisation de la production demandée et le respect des spécifications. Sa mission comporte aussi, qu'il le veuille ou non, l'amélioration continue des processus et l'amélioration continue du leadership.

Comme le souligne S. Pillard (2003), la qualité² est un terme polysémique, voire « impossible » car sujet à interprétation. Au niveau étymologique, le mot provient du latin *qualitas* (manière d'être) dans le sens évolue au fil du temps pour signifier, à partir du XVII^e siècle, la « manière d'être jugée bonne » qui renvoie bien à une reconnaissance partagée, à une appréciation, à un jugement de valeur. « *La qualité renvoie à un « attribut propre de l'être » et, pour les choses, à un attribut, une propriété, une caractéristique. Opposée à la quantité, la qualité est de l'ordre de « sensible et du non mesurable ». Sur le plan humain, la qualité est ce qui rend une personne bonne, meilleure (capacité, vertu, mérite). La qualité « qualifié » : ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable qu'une autre de même espèce, par rapport à l'usage ou au goût humain ; degré plus au moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques* ». La qualité est donc définie par des critères positifs. La garantie de qualité est d'ailleurs fournie par des appellations d'origine, des labels (plutôt de type « public »), des marques (plutôt de type « privé » alors) certifiant la haute qualité, l'excellence des produits.

Selon les normes, la qualité ³est un ensemble de caractéristiques concernant une entité, un produit ou un service, ce qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. L'intérêt de la norme, compte tenu de ce qui précède, est de fixer un cadre au débat, sinon de le faire disparaître ...

¹ **DEMING, W.E.**, Hors de la crise, Edition economica, 2000, Paris. P180.

² **PESQUEUX, Y.**, Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica, 2008, P 37.

³ Idem.

2. Définition du management de la qualité

Ishihara. A¹ a cité les définitions suivantes :

Selon W.E.Deming, statisticien américain, la gestion statistique de la qualité, est une application des méthodes statistiques à toutes les étapes de la fabrication des produits les plus utiles, les plus conformes au marché et les moins chers.

Selon J.M.Juran, spécialiste américain en statistique et management, la gestion de la qualité est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser. La gestion statistique de la qualité est la partie de ces moyens, basée sur les outils statistiques, pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser.

Selon A.V.Feigenbaum, chef de la division gestion de la qualité de la société General Electric, donne une définition propre à un industriel. La nouvelle gestion de la qualité est un système efficace de collaboration de toutes. Les divisions d'un organisme conçu pour maintenir et améliorer la qualité de ses produits à un niveau à la fois parfaitement satisfaisant pour les utilisateurs et le plus économique pour les fabricants.

La gestion de la qualité² est un moyen systémique d'assurer le respect intégral de toutes les composantes d'un plan d'action. C'est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible.

Pour Lamprecht³ le management de la qualité est « des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

¹ **ISHIHARA, K.**, Manuel pratique de la gestion de la qualité, Edition AFNOR, 1986, Paris. P 10-11.

² **CROSBY, P.**, La qualité, c'est gratuit, Edition Economica, 1986, Paris. P 24.

³ **LAMPRECHT, J.**, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, Edition AFNOR, 2001, Paris. P 122.

3. Termes et définitions¹

Tout un champ lexical s'est développé autour de la notion de qualité dont on tentera ici de rapprocher les notions principales :

3.1. Les concepts relatifs à la qualité

- **Qualité** : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées.
- **Exigence** : besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite, ou imposé.
- **Exigence pour la qualité** : exigence concernant les caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un processus ou d'un système.
- **Classe** : catégorie ou rang donné aux différentes exigences pour la qualité pour des produits, des processus ou des systèmes ayant la même utilisation fonctionnelle.
- **Mécontentement du client** : opinion du client sur le niveau de défaillance d'une transaction à répondre à ses besoins et attentes.
- **Satisfaction du client** : opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ses besoins et attentes.
- **Aptitude** : capacité d'un organisme, d'un système ou d'un processus à réaliser un produit satisfaisant aux exigences relatives à ce produit.

3.2. Les concepts relatifs au management

- **Système** : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- **Système de management** : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.
- **Système de management de la qualité (SMQ)** : système permettant d'établir la politique et les objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs.
- **Politique qualité** : orientation et intention générales d'un organisme relatives à la qualité telle qu'elles sont officiellement formulées par la direction.

¹ PESQUEUX, Y., Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica, 2008, P42 - P46.

- **Objectif qualité** : ce qui recherché ou visé, relatif à la qualité.
- **Management** : activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.
- **Direction** : personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau.
- **Management de la qualité** : activité coordonnée permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.
- **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 différentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.
- **Maîtrise de la qualité** : partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.
- **Assurance qualité** : partie du management de la qualité visant à donner confiance dans la satisfaction des exigences pour la qualité.
- **Amélioration pour la qualité** : partie du management pour la qualité axée sur l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience.
- **Efficacité** : mesure du niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.
- **Efficience** : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

3.3. Les concepts relatifs à l'organisme

- **Organisme** : ensemble d'installations et de personnes avec responsabilités, pouvoirs et relations structurées.
- **Organisation** : ensemble structuré des responsabilités, pouvoirs et relations entre personnes.
- **Infrastructure** : organisation système d'installation et d'équipements permanents d'un organisme.
- **Environnement de travail** : ensemble des conditions dans lesquelles une personne mène une activité.
- **Client** : organisme ou personne qui reçoit un produit.

- **Fournisseur** : organisme ou personne qui procure un produit.
- **Partie intéressée** : personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme.

3.4. Les concepts relatifs au processus et produits

- **Processus** : système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie.
- **Produit** : résultat d'un processus.
- **Service** : produit immatériel qui résulte d'une activité au moins réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client.
- **Logiciel** : produit intellectuel constitué d'informations véhiculées par un média.
- **Offre produit** : produit proposé à un client extérieur à l'organisme qui le propose.
- **Projet** : processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de débuts et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources.
- **Conception et développement** : ensemble de processus qui transforme des exigences en caractéristiques spécifiées et en spécification du processus de réalisation du produit.
- **Procédure** : manière spécifique d'effectuer une activité ou un processus.

3.5. Les concepts relatifs aux caractéristiques

- **Caractéristique** : trait distinctif.
- **Caractéristiques qualité** : caractéristique intrinsèque d'un produit, d'un processus ou d'un système issu d'une exigence.
- **Sûreté de fonctionnement** : terme collective utilisé pour décrire la performance de fiabilité, de maintenabilité et de logistique de maintenance.
- **Traçabilité (générale)** : aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est étudié.
- **Traçabilité (métrologie)** : propriété du résultat d'un mesurage ou d'un étalon tel qu'il puisse être relié à des références déterminées, généralement des étalons nationaux ou internationaux, par

l'intermédiaire d'une chaîne ininterrompue de comparaison ayant toutes des incertitudes déterminées.

3.6. Les concepts relatifs à la conformité

- **Conformité** : satisfaction d'une exigence.
- **Non-conformité** : non-satisfaction d'une exigence.
- **Défaut** : non-satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévue ou spécifiée.
- **Action préventive** : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable.
- **Action corrective** : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation potentiellement indésirable.
- **Action curative** : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité réelle ou d'une situation réellement indésirable.
- **Correction** : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée.
- **Dérogation (avant production)** : autorisation de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit avant sa réalisation pour une quantité ou une durée limitée, et pour une utilisation spécifique.
- **Dérogation (après production)** : autorisation d'utiliser ou de mettre à disposition un produit non conforme aux exigences spécifiées.
- **Mise à disposition** : autorisation de procéder à l'étape suivante d'un processus.
- **Réparation** : action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre acceptable pour l'utilisation prévue.
- **Reprise** : action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre conforme aux exigences.
- **Reclassement** : modification de la classe d'un produit non conforme pour le rendre conforme à des exigences différentes de celles initialement spécifiées.
- **Rebut** : action entreprise sur un produit non conforme de façon à empêcher son usage tel que prévu.

3.7. Les concepts relatifs à la documentation

- **Document** : support d'information et l'information qu'il contient.
- **Spécification** : document formulant des exigences.
- **Ligne directrice** : document formulant des recommandations ou des suggestions.
- **Manuel qualité** : document décrivant le SMQ d'un organisme.
- **Plan qualité** : document spécifiant les éléments du SMQ et les ressources à appliquer dans un cas spécifique.
- **Enregistrement** : document présentant des résultats obtenus ou la preuve de la réalisation d'une activité.

3.8. Les concepts relatifs à l'examen

- **Preuve tangible** : données démontrant l'existence ou la véracité de quelque chose.
- **Contrôle** : évaluation de la conformité par l'observation et jugement accompagné si nécessaire de mesure, d'essais ou de calibrage.
- **Essai** : opération technique qui consiste à déterminer une ou plusieurs caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service donné, conformément à une procédure spécifiée.
- **Vérification** : confirmation et apport de preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites.
- **Validation** : confirmation et apport de preuves tangibles que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévue sont satisfaites.
- **Revue** : activité entreprise pour assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'efficience de l'objet d'étude, en vue d'atteindre des objectifs définis.

3.9. Les concepts relatifs à l'audit

- **Audit** : processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.
- **Programme d'audit** : ensemble d'audits à effectuer dans des délais planifiés.

- **Champ de l'audit** : étendue et limite d'un produit.
- **Critères d'audit** : ensemble de politiques, procédures ou exigences auquel les preuves d'audit sont comparées.
- **Preuves d'audit** : enregistrements, déclaration de faits ou autres informations vérifiées, pertinents pour l'audit.
- **Constatation d'audit** : résultats d'évaluation des preuves d'audits recueillies par rapport aux critères d'audit.
- **Conclusion d'audit** : résultat d'un audit, obtenu par l'équipe d'audit après avoir étudié toutes les constatations d'audit.
- **Client de l'audit** : personne ou organisme demandant un audit.
- **Audité** : organisme qui est audité.
- **Equipe d'audit** : un ou plusieurs auditeurs effectuant un audit, l'un d'entre eux étant désigné comme le responsable.
- **Auditeur** : personne qualifiée et compétente pour effectuer des audits.
- **Expert technique (audit)** : personne possédant des connaissances ou une expertise spécifique sur un domaine particulier à auditer.
- **Qualification (audit)** : association des qualités personnelles, du niveau d'études minimal, de la formation, de l'expérience des audits et professionnelle et des compétences que possède un auditeur.

3.10. Les concepts relatifs à l'assurance de la qualité pour les processus de mesure

- **Mesure** : ensemble d'opérations ayant pour but de déterminer une valeur d'une grandeur.
- **Processus de mesure** : ensemble de ressources, activités et influences interdépendantes relatives à une mesure.
- **Confirmation métrologique** : ensemble d'opérations nécessaires pour assurer que l'équipement de mesure est conforme aux exigences pour son utilisation.

- **Système de maîtrise de la mesure** : instrument, étalon de mesure, matériau et appareil auxiliaire nécessaire pour mettre en œuvre un processus de mesure afin d'effectuer une mesure spécifiée et définie.
- **Limites d'erreur tolérée d'un équipement de mesure** : erreur maximale tolérée d'un équipement de mesure, valeur d'une erreur tolérée par les spécifications, règlements, etc. pour un équipement de mesure donné et son utilisation prévue.
- **Exigences métrologiques** : trait distinctif qui peut avoir une influence sur la mesure.

4. [Le cycle PDCA et le cycle de Deming¹](#)

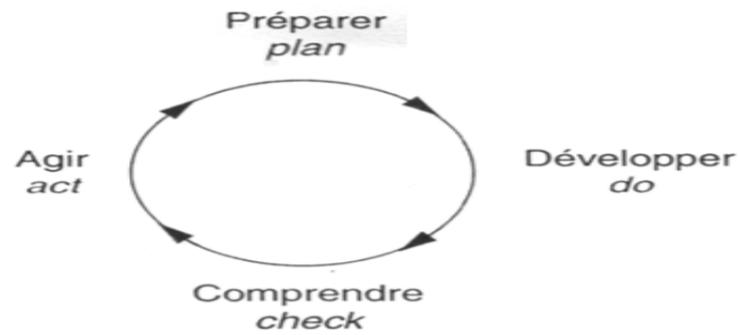
En 1939 K.Shewhart a remarqué que le processus par lequel l'homme a constamment amélioré sa connaissance des choses et perfectionné son industrie se déroule suivant un cycle universel. Claude Bernard l'avait d'ailleurs remarqué bien auparavant, en 1865, dans son *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. L'application systématique de ce cycle permet d'accélérer le progrès de la connaissance. Les dirigeants de l'industrie japonaise ont bien compris l'intérêt de cette image symbolique à laquelle Deming les a initiés dans les années 50. Au Japon, elle est encore présente dans toutes les entreprises, sur les murs des bureaux et des ateliers.

4.1 [Le cycle PDCA universel](#)

Le cycle PDCA, ou cycle de Shewhart, est utilisé dans de nombreux domaines : la production naturellement, mais aussi la recherche, l'enseignement, la médecine, l'administration, les services, etc. Comme l'a dit Deming, les quatre étapes du cycle PDCA constituent un processus dynamique d'acquisition de connaissances. En d'autres termes, quand ce cycle est utilisé de manière consciente, il joue un rôle de catalyseur dans toute résolution de problème et toute recherche d'amélioration.

¹ **GOGUE, J.M.**, traité de la qualité, Edition Economica, 2000, Paris. P 18.

Figure 1 : Le cycle PDCA universel (ou cycle de Shewhart)



Source : **GOGUE, J.M.**, traité de la qualité, Edition Economica, 2000, Paris.

1. Préparer (plan)

Cette étape consiste à faire un plan d'action concernant une expérience ou un changement. Tout plan d'action fait appel à des prévisions, consciente ou non. Voudrait-on faire un plan d'action sans prévisions qu'on ne le pourrait pas. Par exemple, si quelqu'un se prépare à faire l'expérience d'un nouveau fournisseur, c'est qu'il pense trouver certaines différences avec son fournisseur habituel concernant les prix, les délais, la qualité, etc. Il portera son attention sur les points où il prévoit des différences et ne verra peut-être pas les autres, même si les différences sont visibles. Certaines prévisions, conscientes ou non, sont négatives. Par exemple, il ne fera pas attention au délai s'il prévoit inconsciemment qu'il n'y a pas de différence sensible sur ce point. C'est pourquoi dans la préparation d'un plan d'action, il faut établir une liste complète des prévisions, en sachant que les prévisions inconscientes peuvent être dangereuses. Quand un plan d'action est préparé par plusieurs personnes, il est essentiel de trouver un terrain d'entente sur toutes leurs prévisions.

Le plan doit aussi comporter des règles définies d'un commun accord pour noter les résultats, analyser les données et prendre des décisions opérationnelles. Ce point est souvent négligé, ce qui rend le cycle PDCA inefficace et conduit à le recommencer plusieurs fois, sans succès, dans les mêmes conditions.

Les prévisions d'un groupe de travail résultent en grande partie des intuitions des participants. C'est pourquoi ils doivent dresser la liste de leurs points faibles dans la connaissance d'un

problème et fixer des priorités parmi des sujets d'études. Ils peuvent chercher à comparer les avantages économiques de tel ou tel changement, imaginer les conséquences possibles.

Quand on a l'occasion d'observer un groupe de travail chargé de résoudre un problème, dans une entreprise, une université ou une administration, on constate que les gens ont tendance, malgré toute leur bonne volonté, à réduire la durée de l'étape « plan ». Il faut au contraire qu'ils prennent le temps de rédiger un plan aussi détaillé que possible pour pouvoir ensuite travailler méthodiquement en faisant toutes les observations et les mesures nécessaires.

2. Développer (Do)

Il s'agit de faire l'expérience en respectant soigneusement le plan d'action, si possible à petite échelle pour des raisons économiques. Il ne faut jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais il faut noter éventuellement ce qui ne convient pas afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant.

3. Comprendre (Check, study)

Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qu'ils apportent à la connaissance du problème. Cette étape comporte généralement l'utilisation de quelques méthodes statistiques simple. Il est important de faire un travail méthodique en faisant appel à tous les témoignages disponibles, chiffrés ou non. Comprendre un processus est un apprentissage collectif.

4. Agir (Act)

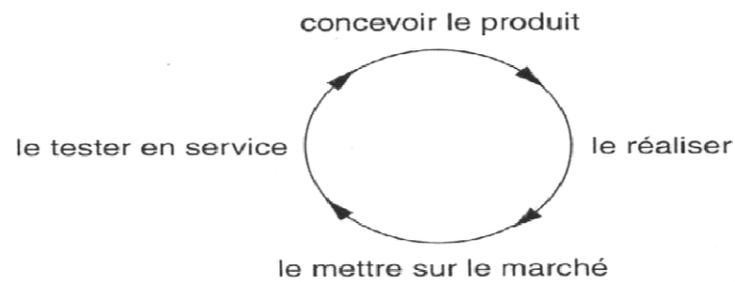
Si l'essai est concluant, il faut mettre en œuvre le changement étudié (sur une spécification, une méthode de travail, un circuit administratif, un produit, etc.). Mais dans le cas contraire, il faut recommencer le cycle à la première étape, en utilisant la connaissance accumulée dans les cycles précédents. Eviter de recommencer un cycle avec le même plan. On peut enfin décider, bien entendu, que l'étude n'ira pas plus loin.

Les quatre étapes ne peuvent pas être traitées séparément. Le contenu de chaque étape dépend de toutes les étapes précédentes. Il faut considérer l'ensemble des quatre étapes comme une expérience scientifique dont l'objectif est de faire le meilleur usage des informations disponibles. C'est ainsi que le cycle PDCA favorise le progrès de la connaissance.

4.2. Le cycle de Deming

Le cycle PDCA s'applique à l'amélioration des produits et des services comme Shewhart l'avait imaginé, mais Deming a fait franchir à la théorie du management une étape décisive en introduisant une nouvelle étape consistant à tester en permanence le produit au cours de son utilisation. Ce modèle d'amélioration continue d'une production est connu sous le nom de « cycle de Deming ».

Figure 2 : Le cycle de Deming



Source : **GOGUE, J.M.**, traité de la qualité, Edition Economica, 2000, Paris.

1. Concevoir le produit (et le re-concevoir)

Dès qu'un nouveau produit est mis en vente, le cycle de Deming est mis en mouvement. Pour des produits de grande série tels que l'automobile, un tour complet est parcouru en moins d'un an. Tout le réseau de distribution et d'entretien participe au test en service, les informations étant rassemblées et analysées par le département marketing. Les résultats des études en clientèle sont pris en compte par un département technique dont la mission est d'améliorer la conception du produit. Les modifications du dossier n'ont pas seulement pour but d'améliorer la qualité mais aussi de réduire les coûts, de consommer moins d'énergie, de faciliter la maintenance, de protéger l'environnement, etc. Les modifications sont ensuite appliquées à la production. Les résultats des essais en production sont également analysés pour être pris en compte par le département technique au prochain tour, et ainsi de suite.

2. *Le réaliser*

Dans le cas d'une production de série, cette étape concerne la fabrication proprement dite ainsi que les approvisionnements. Dans le cas d'une société de service (banque, compagnie d'assurance, société de transport, etc.), il s'agit du travail sur un nouveau produit ou sur un produit ancien après modification, effectué par le personnel de l'entreprise. Dans les deux cas, les dossiers de conception seront respectés autant que possible et les problèmes seront soigneusement notés pour être pris en compte à l'étape suivante de re-conception.

3. *Le mettre sur le marché*

Dans le cas d'une production de série comme dans celui d'une société de service, cette étape concerne les clients et les utilisateurs. Dans l'optique du cycle de Deming, les vendeurs n'ont pas seulement pour mission de réaliser un bon chiffre d'affaires, mais aussi d'étudier le comportement des utilisateurs en interaction avec un nouveau produit ou un nouveau service. Ils peuvent apporter des informations très importantes à l'étape suivante de re-conception.

4. *Le tester en service*

Les théories de marketing enseignées dans la plupart des universités et des grandes écoles ne prennent pas en compte le concept d'une amélioration continue du produit. Les chances d'une amélioration sont faibles si le produit n'est pas testé en service en permanence. Le marketing est le plus souvent considéré comme une méthode destinée à des spécialistes qui travaillent en amont de la production, sans être intégré à un processus global. Il ne faut pas croire que la présence de ces spécialistes dans une entreprise garantit le bon fonctionnement du cycle de Deming, pour la seule raison qu'ils réalisent des tests en clientèle. Mais au contraire un département marketing devient très efficace quand il travaille en équipe avec les autres départements de l'entreprise.

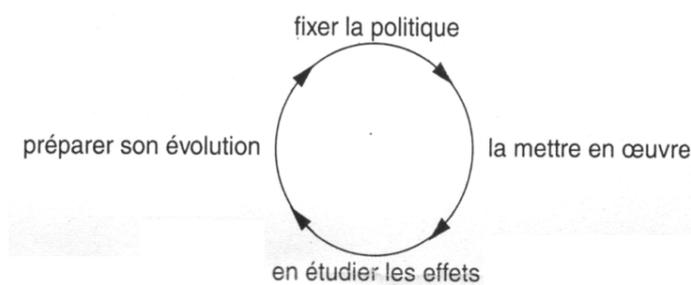
Le cycle de Deming ne peut fonctionner que si l'entreprise maîtrise bien les méthodes de traitement de l'information et d'analyse statistique, ce qui implique une formation approfondie pour tous les ingénieurs et cadres. Aucun logiciel ne peut pallier une incompetence dans ce domaine. Le point le plus difficile pour une entreprise consiste sans doute à réaliser la transition des données « psychologique » représentées par les déclarations des clients et des utilisateurs, aux données « techniques » qui constituent les spécifications.

Il faut naturellement que le chef d'entreprise surveille de près les performances de ses produits, mais il faut aussi qu'il participe à la conception des nouveaux produits et des nouveaux services. Pour cela il observe avec ses collaborateurs si le cycle de Deming fonctionne de façon régulière dans toute l'entreprise. Les obstacles à la politique et à la stratégie de l'entreprise sont étudiés méthodiquement avec le cycle PDCA.

Si le chef d'entreprise veut aller plus loin dans l'utilisation stratégique du cycle PDCA, il peut adopter la méthode dite « hōshin Kanri », ou « contrôle d'orientation », qui est couramment pratiquée dans l'industrie par Mizuno.

Suivant cette méthode, les quatre étapes du cycle PDCA sont : fixer la politique de l'entreprise, la mettre en œuvre, en étudier les effets, préparer son évolution.

Figure 3 : Le cycle de contrôle d'orientation



Source : **GOGUE, J.M.**, traité de la qualité, Edition Economica, 2000, Paris.

Dans la première étape, le comité de direction indique par écrit tous les éléments de sa politique et les méthodes destinées à en vérifier l'application. Au bout d'un an, après un premier tour du cycle PDCA, le comité de direction pourra modifier certains objectifs en fonction des problèmes rencontrés, et ainsi de suite.

Dans la seconde étape, le personnel prend connaissance de la politique par la voie hiérarchique. A tous les niveaux, des réunions ont lieu pour examiner les conditions d'application. Dans une grande entreprise, au niveau des divisions et des départements, des études concernant des points précis de la politique peuvent être lancées, avec un cycle PDCA court.

Dans la troisième étape, la politique et la stratégie font l'objet d'une discussion détaillée entre la direction générale et les cadres supérieurs, en prenant en considération les informations recueillies au cours de la seconde étape. La direction générale cherche à identifier les problèmes et les effets de tel élément de la politique précédente. En même temps elle fait des tournés systématiques dans les bureaux et les ateliers. Elle y trouve des informations à l'état brut qui l'aideront à porter un jugement sur le fonctionnement de l'entreprise.

Dans la quatrième étape, la direction générale prend des décisions stratégiques. Les éléments de la politique précédente sont conservés, modifiés, ajoutés ou supprimés. Cette révision annuelle aide l'entreprise à garder le cap de sa mission en tenant compte des changements extérieurs.

5. Les outils de la qualité¹

Un outil ou une méthode seule ne saurait résoudre tous les problèmes, c'est pourquoi, après avoir analysé la situation de l'entreprise, fixé des objectifs, pris conscience de sa culture, de ses traditions et de son organisation, nous sommes souvent amenés à chercher un « bouquet » de méthodes. Ainsi, le KAIZEN par exemple peut être amené à pratiquer une analyse de la valeur, une analyse de processus, instaurer des cercles de qualité et conduire des opérations de benchmarking.

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique. Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

- Les **outils complexes** utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode,... Ces outils ont souvent été créés au début du siècle dernier. La plupart d'entre eux figurent déjà dans le livre de Joseph Juran (1951) « *Quality Control Handbook* » Mc Graw-Hill Book Company, guide rassemblant les concepts, outils et démarches applicables à l'amélioration de la qualité.
- Les **outils simples** d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout public sans formation particulière. C'est la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique en 1977, de 7 outils "tout public"

¹<http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>

sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les "7M" (1-Diagramme de Pareto, 2-diagramme causes-effets, 3-stratification, 4-check-list, 5-histogramme, 6-diagramme de dispersion, 7-graphe / carte de contrôle).

a. Pour analyser une performance

Il est possible de vérifier la performance à partir d'une **carte de contrôle** ainsi par **la méthode de gestion de la qualité** selon laquelle on mesure, à l'aide de techniques statistiques, un processus pour déterminer s'il faut lui apporter des changements ou le maintenir tel quel.

b. Pour cadrer le pilotage

Il est possible d'utiliser **la roue de Deming** : c'est les étapes de mise en place de la maîtrise de la qualité ou bien le PDCA (*Plan - Do - Check - Act* : concevoir, mettre en œuvre, contrôler, réagir), la "roue de la qualité". Cette méthode a été lancée par les qualitiens JURAN et SHEWART à la société Bell Telephone en 1925. W. Deming, un statisticien qui avait été stagiaire auprès de SHEWART à cette époque, évoquera cet outil au Japon en 1950 alors qu'il était chargé de donner durant 2 mois une série de cours sur les statistiques. En 1954, l'industrie japonaise fera appel à JURAN afin qu'il expose les volets managériaux et méthodes de déploiement de la qualité. Néanmoins, le nom de Deming est resté attaché à cet outil.

La Méthode Six Sigma : est une méthode de management visant à l'amélioration permanente de la qualité.

Les cercles de la qualité sont principalement des outils de communication. Ils ont pour but de partager l'information, d'améliorer la qualité du travail, de favoriser la compréhension des objectifs et la reconnaissance mutuelle.

Pour qu'ils fonctionnent, il faut 3 conditions :

- Qu'il existe une vraie envie d'amélioration et donc un sens des responsabilités ;
- Qu'il y ait un climat de confiance et donc une transparence dans la conduite des actions ;
- Que puisse se manifester l'esprit critique, c'est à dire qu'il n'y ait pas de sentiment de culpabilité.

Ils peuvent voir le jour sous plusieurs formes :

- Propre à l'unité de travail ou transversal ;
- Permanent ou temporel ;
- Etre à l'initiative de la hiérarchie.

c. Pour analyser un fonctionnement

Il est possible d'utiliser la "*figuration du process*" ("process mapping") ou *analyse de processus*. Cet outil, déjà utilisé dans les années 1930 aux États-Unis où il est toujours utilisé, il est décliné sous diverses formes, des plus simples au plus complexes, par exemple les suivantes :

- *Le logigramme* (synonyme : ordinogramme) : est un Schéma codifié représentant les étapes successives et logiques d'un cheminement et montrant les interactions d'une procédure, d'un processus ou d'un système à l'aide d'un ensemble de figures géométriques inter reliées (par exemple des rectangles ou des losanges).
- *Le schéma géographique* (organisation matérielle) analyse le flux matériel des activités et aide à minimiser les pertes de temps quand les extrants ou les ressources sont acheminés d'une activité à une autre.
- *Le schéma fonctionnel* représente les interactions entre différentes unités de travail. Il montre par exemple comment les services fonctionnels à orientation verticale influent sur un processus à orientation horizontale mis en œuvre au sein d'une organisation.

L'outil *PERT* (Project Evaluation and Review Technique), technique d'évaluation et d'examen de projets, méthode de gestion de projet permettant de définir les tâches et délais d'un projet et d'en assurer le suivi.

d. Pour rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact

Le Diagramme de causes et effets ou diagramme d'Ishikawa Kaoru Ishikawa : est un diagramme permettant d'examiner les causes profondes des problèmes. En posant continuellement la question « Pourquoi? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Généralement utilisé pour mettre en évidence les causes d'un problème et les regrouper dans des catégories distinctes (par exemple la méthode, main-d'œuvre, matériel, machines, matières).

La méthode des 5 pourquoi et l'arbre des causes : est une analyse cause liée à ces méthodes permet de déterminer de façon rigoureuse les causes à l'origine d'un problème et par conséquent de déterminer une solution adaptée et efficace.

Le diagramme de Pareto : est un graphique en bandes simple, servant, après la collecte de données, à classer les causes des problèmes et à établir des priorités d'action. Il indique les causes des problèmes selon l'ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité.

L'Histogramme : est un graphique en bandes indiquant la distribution d'une variance. Il montre également les écarts par rapport à la norme, sous forme d'analyse sélective par exemple. Il permet de mesurer la fréquence à laquelle quelque chose se produit.

La MRP (Méthodologie de résolution de problèmes) : est une méthode de travail en groupe destinée à résoudre un problème, qui utilise une combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQQQCCP, les 5M...

Le QQQQCCP : est une méthode très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Elle est aussi très utile dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

- **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,...)
- **Qui ?** : Qui est concerné ? (exécutants, qualification)
- **Où ?** : Où cela se produit-il ?
- **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....)
- **Comment ?** : Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode...)
- **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?
- **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

e. Pour choisir la solution appropriée

La démarche 8D ou 8 Do (pour assurer la complète résolution d'un problème). La résolution complète nécessite l'utilisation d'une méthode qui permet de ne pas passer à côté de certaines étapes clés. La méthode est nommée « 8D », ou « 8 DO » ou encore « 8 Disciplines » car elle comporte huit étapes. C'est une méthode curative qui est orientée vers le travail en équipe pour résoudre les problèmes de manière structurée. Les 8 étapes sont les suivantes :

- 1D : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur ;
- 2D : Définition du problème à traiter ;
- 3D : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives ;
- 4D : Recherche des causes du problème ;
- 5D : Sélection des actions correctives ;
- 6D : Mise en place des actions correctives retenues ;
- 7D : Actions préventives ;
- 8D : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.

Arbre de décision : est une représentation en arborescence qui permet à partir d'un objectif de départ de décliner l'ensemble des objectifs intermédiaires et les moyens à mettre en œuvre.

f. Pour optimiser – sécuriser un process

L'AMDEC ou **Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité** : est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur AMDEC soit suffisamment expérimenté. On peut faire :

- Une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client ;
- Une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication ;
- Une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation quantifiée :

- note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance ;
- note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause ;
- note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : $C = G \times O \times D$ Plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possible pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

- la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention) ;
- l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...) ;
- la non-détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs...).

Le diagramme de Gantt : est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un outil inventé en 1917 par Henry L. Gantt. Il sert de support au paramétrage et à la gestion de projet.

La matrice "QFD" (Quality Function Deployment), également dénommée la "maison de la qualité". Il s'agit d'un tableau à double entrée recoupant les étapes du processus et les exigences de la clientèle. Un système de notation permet de préciser les points critiques dans la matrice et même d'en suivre l'évolution.

Le kanban est un système d'étiquettes permettant le suivi de production (utilisé dans le juste-à-temps).

Le Poka Yoké est un système d'alerte visant à éviter (yoke) les erreurs involontaires (poka) au niveau des opérateurs. Inventé par un ingénieur japonais nommé Shigeo Shingo (concepteur du système SMED).

La défauthèque : recenser, formaliser, garder en mémoire les défauts

Les 5S : est un outil d'amélioration continue importé du Japon, permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. C'est un outil essentiel pour amorcer une démarche de Qualité Totale (TQM). L'appellation "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode :

- Seiri / Débarrasser (éliminer ce qui est inutile) ;
- Seiton / Ranger (classer, ordonner ce qui est utile) ;
- Seiso / Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...) ;
- Seiketsu / Organiser (établir et formaliser des règles) ;
- Shitsuke/ Maintenir la rigueur (respecter les règles).

Cette méthode :

- Améliore la productivité, l'efficacité et la Qualité ;
- Diminue les pannes (gravité/fréquence) ;
- Réduit les pertes de temps (recherche d'un outil ...) ;
- Contribue à l'implication et à la motivation du personnel ;
- Inspire confiance et donne une bonne image de l'entreprise (un environnement propre et agréable est une meilleure publicité) ;
- Améliore la sécurité au travail et réduit les risques de pollution ;
- Libère de l'espace inutilement utilisé ;
- Permet au personnel d'avoir une meilleure qualité de vie au travail.

Le Kaizen. Le mot *kaizen* est la fusion des deux mots japonais *kai* et *zen* qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « **amélioration continue** ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ». Le *kaizen* est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court. Mais le *kaizen* est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment. C'est une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de

réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à neuf » ou de l'innovation, qui est souvent le résultat d'un processus de réingénierie. En revanche, le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Donc contrairement à l'innovation, le Kaizen ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tous les employés. En conséquence, plus qu'une technique de management, le Kaizen est une philosophie, une mentalité devant être déployée à tous les niveaux de l'entreprise. La bonne mise en œuvre de ce principe passe notamment par :

- une réorientation de la culture de l'entreprise ;
- la mise en place d'outils et concepts comme la roue de Deming (cycle PDCA), les outils du TQM (gestion globale de la qualité), un système de suggestion efficace et le travail en groupe ;
- la standardisation des processus ;
- un programme de motivation (système de récompense, satisfaction du personnel...) ;
- une implication active du management pour le déploiement de la politique ;
- un accompagnement au changement, lorsque le passage au Kaizen représente un changement radical pour l'entreprise.

Toute la philosophie du Kaizen réside dans cette phrase : « Fais le mieux, rends le meilleur, améliore le même s'il n'est pas cassé, parce que si nous ne le faisons pas, nous ne pouvons pas concurrencer ceux qui le font. »

Objectifs du Kaizen

- Simplification des flux ;
- Amélioration de la qualité ;
- Amélioration des délais ;
- Amélioration de la productivité ;
- Amélioration de la gestion des fournisseurs ;
- Développement de nouveaux produits.

L'autodiagnostic a pour objectif de détecter les points à améliorer en priorité dans un périmètre clairement identifié. On admet implicitement qu'il n'est pas possible de tout faire à la fois. Il comporte les opérations suivantes :

- Etablir la liste des couples clients/produits de l'unité choisie :
- Qu'en pense-t-on du point de vue de la qualité ?
- Vérification sur le terrain.
 - Analyser les coûts de défaillance.
 - Etudier les processus de production concernés.

- Analyser les prestations internes et les supports.
- Analyser le fonctionnement social de l'unité.

Le Lean : est une école de gestion d'entreprise dite *lean* (littéralement : « maigre », « sans gras », « dégraissé ») s'intéresse à la performance (productivité, qualité). Les tenants du *lean* recherchent la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (*muda* en japonais, dont il existe sept catégories : productions excessives, attentes, transports et manutentions inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles et productions défectueuses). L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le Toyota Production System (TPS). Adaptable à tous les secteurs économiques, le *lean* est actuellement principalement implanté dans l'industrie (et principalement l'industrie automobile).

On peut distinguer quatre niveaux d'analyse du système de pensée *lean* : une redéfinition de la valeur produite par une entreprise, le développement d'un schéma productif caractéristique, le développement d'attitudes managériales originales et la formulation d'une stratégie à long terme.

6. [Autres outils de la qualité](#)¹

a. [La certification ISO 9001](#)

Elle garantit aux clients et autres parties intéressées que le système de management de la qualité mis en œuvre dans l'entreprise est conforme aux exigences du référentiel de la norme ISO 9001. La vérification de cette conformité est assurée à travers un audit mené par un organisme indépendant (ex: AFAQ, BUREAU VERITAS, TÜV, ...) accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation). La certification doit être perçue comme la preuve que l'entreprise s'est lancée dans une démarche d'amélioration continue afin de mieux satisfaire ses clients et autres parties intéressées, la norme constituant l'outil d'aide pour structurer et mettre en place la démarche. ***Au sein du personnel de l'entreprise, la démarche semble réussie si les exigences relatives au SMQ sont intégrées dans la façon de travailler de tous les jours sans constituer une charge de travail supplémentaire.***

En pratique, la certification est attribuée pour 3 ans avec :

Un audit initial de certification l'année n ;

Un audit de suivi l'année n+1 ;

Un audit de suivi l'année n+2.

Puis un nouvel audit de certification, et ainsi de suite....

¹ Idem.

b. *Le Total Quality Management ou TOM*

La qualité totale (*Total Quality Management*, TQM en anglais) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (outputs). Elle cherche à concilier les intérêts du client, du personnel, des managers, de l'actionnaire, des sous-traitants ou fournisseurs et de la collectivité. La réussite de sa mise en œuvre suppose un management et un leadership exemplaire pour créer l'effet d'entraînement indispensable.

Cette démarche repose sur ISO 9004, norme qui sert de document explicatif à la norme ISO.

c. *Le Benchmarking*

Le *benchmarking* (en français : étalonnage ou analyse comparative ou parangonnage) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle. Le principe est très simple, mais son application peut se révéler difficile dans certains cas.

d. *Le Management par Projets*

Son succès repose sur la faculté à décloisonner l'entreprise pour un projet précis, c'est à dire faire travailler ensemble, temporairement, des personnes complémentaires appartenant à des services différents. Cette organisation entraîne un certain nombre de conséquences comme :

- La réaffectation du pouvoir. C'est le chef de projet qui dirige l'ensemble de ses collaborateurs et non plus leur chef respectifs ;
- Le travail en simultané et non plus en séquentiel ;
- Un changement dans les habitudes de travail.

7. Les audits de la qualité¹

Il existe deux sortes d'audits :

- les audits **externes** effectués par les organismes certifi cateurs tels que l'IAFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité), la Lloyds, BVQI TÜV... ;
- les audits **internes**, effectués en interne, en général par le responsable qualité.

Tableau n°1 : Les audits de la qualité

Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none">- Pour s'assurer que le système qualité est toujours d'actualité, pertinent, efficace et utilisé.- Pour obtenir une reconnaissance de la qualité de son système qualité.
Quoi ?	C'est une photo du fonctionnement à un moment donné. Cela permet d'être sûr du respect des procédures du système d'assurance de la qualité.
Comment ?	Lors d'un audit, on compare le réel avec les différents supports de la qualité, à savoir : <ul style="list-style-type: none">- le manuel qualité ;- les procédures ;- les notes d'instructions, modes opératoires ou fiches d'instructions ;- les enregistrements relatifs à la qualité.

Source : http://www.casteilla.fr/fr/images_db/PEREN-2.pdf

¹ http://www.casteilla.fr/fr/images_db/PEREN-2.pdf

Section 3 : Les références du management de la qualité

1. Les référents de la gestion de la qualité

Ces référents sont incessamment répétés, finissant ainsi par constituer le leitmotiv du domaine.

1.1. La relation « client-fournisseur »¹

1.1.1. Généralités

a) Satisfaire deux intérêts différents

En matière de qualité, il est fondamental de trouver le juste milieu entre les intérêts des uns et des autres (entre l'employeur et l'employé, l'acheteur et le vendeur, l'utilisateur et le fabricant, etc.).

Le terme « qualité » désigne en définitive le rapport prestation/satisfaction entre un élément demandeur (client) et un élément pourvoyeur (fournisseur).

La satisfaction du besoin à l'origine de toute transaction résulte d'un échange entre le client et le fournisseur. On emploie le terme de relation « client-fournisseur » (RCF) pour identifier cet échange.

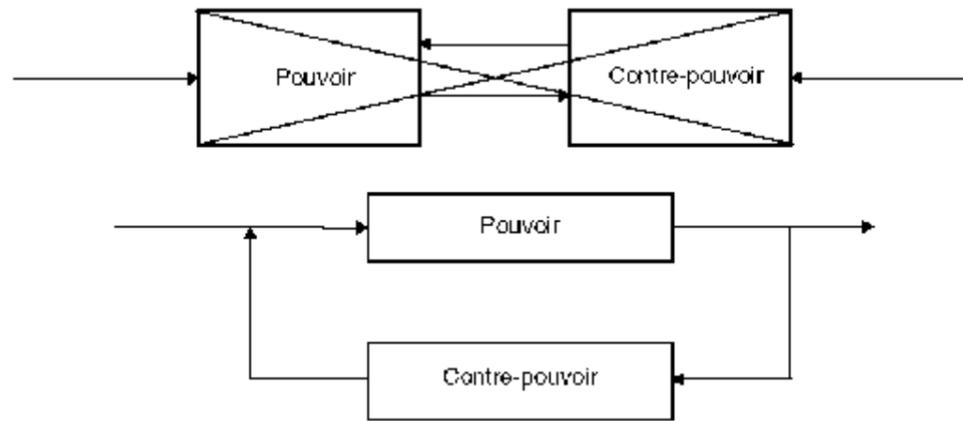
Si la relation « client-fournisseur » se réduit à un simple flux physique de fourniture, il n'existe alors qu'une relation à sens unique où le comportement des deux parties est figé et limité à tout point de vue : le client, qui n'a aucune vue de l'amont, se montre méfiant. Il considère que le fournisseur n'en fait qu'à sa tête et cherche à dissimuler ou à minimiser son incapacité à servir une fourniture conforme au besoin. Le fournisseur, quant à lui, risque des reproches sur le niveau de conformité de son travail pour avoir pris en compte uniquement les besoins explicites, par suite d'une insuffisance de communication et de collaboration avec le client.

b) Créer une relation équilibrée

Pour établir une entente harmonieuse, il est indispensable de créer une relation à double sens dans laquelle le client exerce son pouvoir et laisse son fournisseur assumer, en temps opportun, un certain contre-pouvoir qui équilibre les relations par un droit à la négociation, à l'échange, à la critique constructive (figure 4)

¹ [http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/\(print\)](http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/(print))

Figure 4 : L'équilibre des pouvoirs



Source : [http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/\(print\)](http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/(print))

La relation « client-fournisseur » satisfaisante pour les deux parties est basée sur l'équilibre entre le pouvoir exercé par le client et le contre-pouvoir exercé par le fournisseur.

1.1.2. La relation « client-fournisseur » externe

La notion de client et de fournisseur externe à l'entreprise est la plus évidente à appréhender car elle correspond à une situation quotidiennement vécue dans l'entreprise :

- Fournisseur : l'entreprise qui livre des fournitures ou des prestations de service.
- Client : l'entreprise à laquelle sont livrées des fournitures ou des prestations de service.

Les relations « client-fournisseur » externes sont formalisées par des offres, des contrats, des commandes, des cahiers des charges, des spécifications, des accusés de réception, etc., autant de documents qui peuvent avoir un caractère juridique en cas de mésentente.

Il faut considérer chacun de ces documents comme l'engagement de toute l'entreprise à laquelle appartient le signataire ou l'émetteur et pas seulement l'engagement d'une seule personne.

1.1.3. La relation « client-fournisseur » interne

La notion de client et de fournisseur interne est assez délicate à saisir car elle est liée surtout à la notion de service. C'est une notion établie sur la base du fonctionnement interne de l'entreprise.

Avec l'assurance de la qualité, les relations « client-fournisseur » internes sont formalisées par les documents du système qualité de l'entreprise :

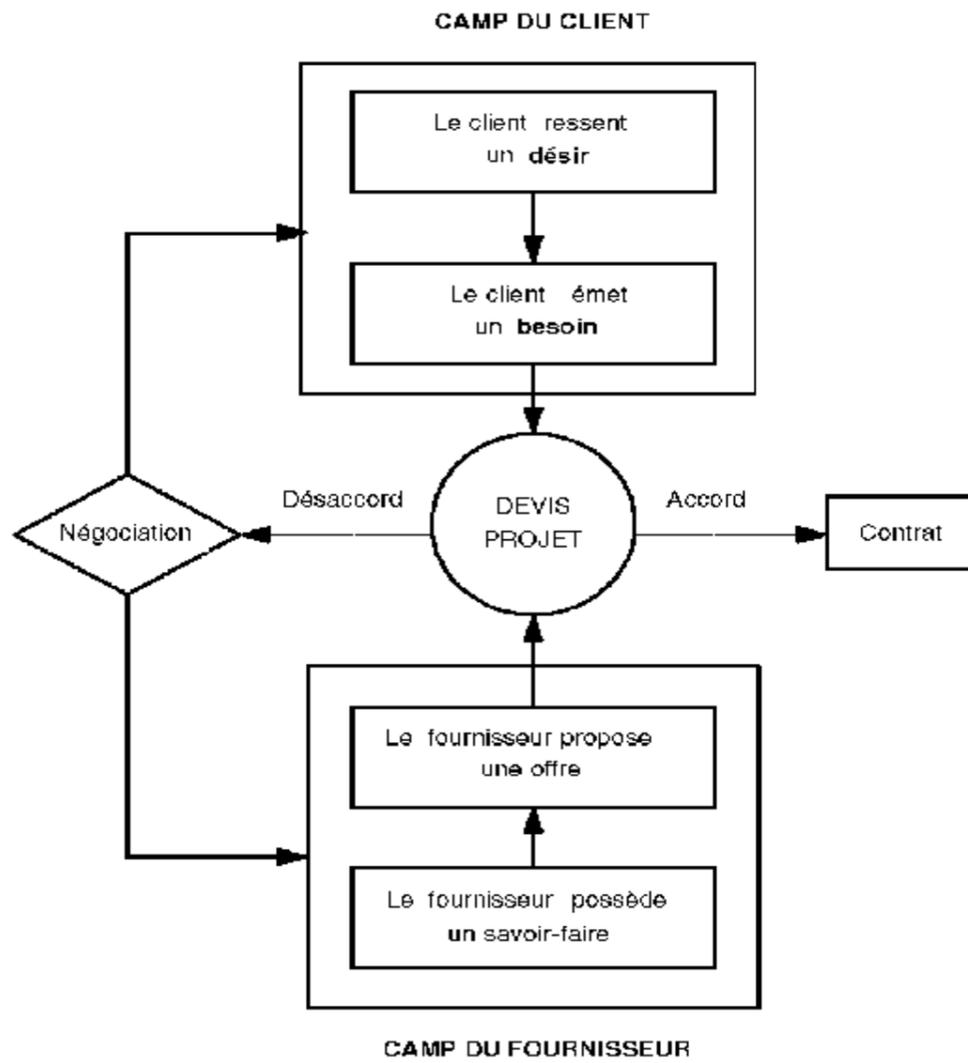


- des procédures organisationnelles qui décrivent parfaitement les interactions des services pour chaque activité de l'entreprise ;
- des procédures opérationnelles qui décrivent parfaitement le rôle des diverses entités impliquées dans une opération ou une tâche.

1.1.4. Composantes de la négociation

Les principales données de la négociation sont représentées (figure 5) sur un schéma.

Figure 5 : Le processus de négociation



Source : [http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/\(print\)](http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/(print))



Le processus de négociation peut ainsi être résumé : on trouve aux deux bouts de la chaîne, le client, qui ressent un désir non formalisé et un fournisseur, qui possède un savoir-faire.

Au centre, le client, grâce au conseil du fournisseur, exprime formellement son besoin, et le fournisseur, aidé du client, formule une offre.

Résultat : le client a un projet, et le fournisseur réalise un devis.

Après quelques négociations, les désaccords qui subsistent sont levés et le contrat est formalisé.

Les éléments de cette négociation amènent quelques commentaires :

- le client doit être capable d'identifier ses attentes profondes ;
- le fournisseur doit connaître avec précision les capacités de son entreprise à réaliser des produits et services ;
- lors de la réalisation du projet, le client doit tenir compte de la capacité de son fournisseur à fournir un produit ou prestation ;
- lors de la réalisation du devis, le fournisseur doit tenir compte des impératifs du client et intégrer son offre par rapport à l'ensemble du projet du client.

1.2. [La notion de processus](#)¹

La notion de « processus » est l'un des huit principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9000 : « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ». Un processus est défini, dans la même norme, comme « l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». La norme précise que « l'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus » où le management est défini par « les activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ». Il s'agit donc « de comprendre et de satisfaire les exigences ; de considérer les processus en terme de valeur ajoutée ; de mesurer la performance et l'efficacité des processus ; d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives ».

¹ PESQUEUX, Y., Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica, 2008, P76.

L'ISO 9000: 2000 n'est plus centrée sur les procédures mais sur les processus, tendant à en faire un véritable vecteur de modélisation et rejoignant ainsi l'idée d'un modèle de « processus » de l'organisation, c'est-à-dire un référent ingénierique. Toutefois H. Mitonneau (2000, p. 16) n'oppose pas procédures et processus, mais les définit comme « deux moyens d'approcher la qualité, celles-là s'effaçant lorsque ceux-ci apparaissent dans la version 2000 de la norme, mais aussi deux éléments complémentaires et indispensables d'un même système. La procédure trouve sa place dans le processus lorsque cela s'avère nécessaire ». Il nous précise par ailleurs que « l'approche par les processus met l'accent sur les résultats à atteindre et les moyens à utiliser ». Il s'agit du « quoi » et surtout du « combien » pour les résultats et du « comment » pour les moyens à utiliser. La notion de processus fait explicitement apparaître la notion de flux, d'échange, notion qui manquait notablement et que ne fait pas du tout apparaître la procédure qui est une notion abstraite puisque non reliée explicitement à la pratique. La notion de processus intègre explicitement celle de flux et elle est établie sur la base du QQQQCP alors que si la procédure est également établie sur la base du QQQQCP, elle n'intègre pas explicitement la notion de flux. L'organisation étant un ensemble de flux d'échanges organisés sous forme de processus, ceci explique concrètement pourquoi, entre autres, la norme ISO 9000: 2000 a été publiée. On ne peut pas faire de qualité sans processus établis avec des procédures. On ne peut donc éviter l'assemblage de processus, de flux d'information. Notons aussi que pour que la norme soit acceptée et appliquée, il lui fallait aussi être reconnu dans son efficacité, donc au détriment de trop de précisions initiales.

2. [La norme ISO 9000](#)¹

En vue de lui voir une efficacité renforcée, la version 2000 de la norme ISO 9000 est considérée comme étant à l'origine d'une « nouvelle » vision de la qualité, en donnant un nouvel élan à une conception de la qualité proche et à l'écoute des clients, surtout du fait de la référence faite à l'approche par les processus qu'elle implique, en plaçant le client au centre de toutes les préoccupations.

Elle suggère une véritable modélisation de l'organisation au sens formel du terme qui concerne non seulement l'organisation des unités de production mais également l'organisation toute entière. Son objectif est de tendre vers une organisation de plus en plus « transversale » en impliquant l'ensemble du personnel au travers de la référence à des « processus ». Il n'est donc plus question de se préoccuper de la seule conformité du produit,

¹ Idem. P 83.

ni de limiter la certification à une partie de l'organisation. Il s'agit non seulement de prendre en compte la qualité de service perçue par le client mais également sa satisfaction (on peut alors parler de qualité orientée client dans une relation de service) et de viser ainsi la mise en place d'une véritable gestion de la « relation client ».

La norme a ainsi vocation à l'« universalité ». Tout en étant de plus en plus reconnue dans le monde entier, elle constitue en plus une sorte de matrice aux autres normes organisationnelles (environnement, risque, etc.) en y associant des logiques procédurales (l'audit social, par exemple).

Elle conduit aussi à rappeler la perspective de l'« assurance qualité » au regard d'un « bon » fonctionnement supposé découler de la mise en œuvre de ses préceptes, fonctionnement explicite et codifié au travers des processus. Pour assurer la réponse aux attentes et besoins du client, les concepts de la norme ISO 9000: 2000, par les processus et l'organisation mis en œuvre, rendraient la structure organisationnelle suffisamment fiable, pour favoriser la souplesse, la créativité, et la réactivité nécessaires pour l'ensemble du personnel.

Moins « rigide » que les normes précédentes essentiellement du fait de sa référence à des processus, cette norme à des exigences qui se traduisent en principes directeurs laissant les agents organisationnels réfléchir et concevoir les plans d'action les plus adaptés à leurs réalités et à leurs besoins. Elle entérine la notion de gestion par les processus (et non sur les fonctions) qui conduit à envisager l'organisation de façon « transversale » et elle fournit une base méthodique de modélisation en processus en proposant quatre processus clés : le processus de management, le processus de réalisation, le processus de support et le processus d'amélioration continue. La norme conduit à mettre en œuvre des tensions entre une norme « externe » et une auto-évaluation interne. Elle se caractérise donc essentiellement par le « couplage » entre un processus de revue et de documentation mis au service d'une logique de l'amélioration continue.

La norme rappelle que « diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de le gérer méthodiquement et en transparence. Le succès peut dépendre de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour s'améliorer de façon continue en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management ».

Afin de faciliter la réalisation des objectives « qualités », des « principes sont mis en avant.

Chacun des « principes » s'inscrit dans le respect des autres :

1. L'écoute du client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils répondent aux exigences des clients et qu'ils s'efforcent de dépasser leurs attentes.

L'objectif est de considérer le client non seulement comme un consommateur mais surtout comme utilisateur des produits ou services réalisés par l'organisation et de s'assurer de l'adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc de mettre en œuvre un mécanisme d'écoute client pour avoir une meilleure vision des besoins et des attentes du bénéficiaire, afin d'être toujours en mesure d'y répondre au mieux. Par ailleurs, il est également conseillé de faire en sorte d'évaluer régulièrement le niveau de satisfaction du client afin d'être en mesure de détecter au plus tôt les opportunités ou les risques.

2. Leadership

Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme. Il serait souhaitable qu'ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

L'objectif de ce principe est de faire en sorte de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision prospective claire de l'organisation en définissant des objectifs motivants. Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous afin de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance.

3. Implication du personnel

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence même d'une organisation et leur implication permet de mettre leurs compétences au service de l'organisation.

Il s'agit de faire comprendre à tous les personnels de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant. Il est notamment important de faire régulièrement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. A l'inverse, il peut être utile de proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur leur manière de

manager et sur leur relation de travail. Dans un tel contexte, chaque personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la base de buts personnels à atteindre et donc à échanger avec les autres son expérience et ses connaissances.

4. Approche processus

Un résultat escompté est atteint plus efficacement lorsque les actions et les ressources correspondantes sont gérées comme des processus.

Il s'agit donc d'identifier clairement, en tant que processus, les activités nécessaires permettant d'aboutir à un résultat et de nommer un responsable pour chacune d'elles. L'identification des activités peut être avantageusement réalisée avec les acteurs concernés. Sur cette base, il sera possible de mesurer la performance de chaque processus et d'analyser la manière de laquelle il peut être amélioré afin de mieux répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

5. Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

L'idée de ce principe est de considérer que le fait de structurer et de documenter clairement les actions concourant aux objectifs de l'organisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les dépendances existantes afin de réduire les conflits inter-processus et la duplication des activités. Ceci devant conduire à la formalisation d'un système de management par la qualité clairement documenté. Une formation ou une information des acteurs nécessaires pourra être nécessaire afin de s'assurer que chacun s'approprie la démarche.

6. Amélioration continue

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation.

Il s'agit donc de mettre sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre. Cela peut notamment se faire par le biais d'une revue régulière avec les responsables et avec des audits interne ou externes. Il est important en particulier de savoir repérer les améliorations et de les faire connaître auprès de tous.

7. Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles.

Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition. Selon cette approche, il sera plus facile a posteriori d'argumenter sur le bien fondé d'une décision en faisant référence à des documents rendus accessibles. Cela permet notamment de donner les moyens à l'ensemble des parties prenantes de comprendre la manière dont les décisions sont prises.

8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et une relation mutuellement bénéfique améliore leur capacité à créer de la valeur.

Les relations avec les fournisseurs doivent ainsi être pensées de manière à concilier des victoires faciles à court terme avec des considérations plus prospectives. Pour ceci, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement dans un contrat leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Un tel principe permet lorsqu'il est correctement appliqué d'améliorer les relations avec les fournisseurs, notamment le temps de réponse et donc le coût global.

3. Les référentiels de la qualité autres que l'ISO 9000¹

Ces référentiels offrent un potentiel de compétitivité, et un potentiel de compétition avec les normes ISO 9000 même s'ils sont souvent gérés sous l'ombrelle de la norme ISO.

3.1. La logique de l'EFQM

En Europe, ce fut sous l'égide d'un certain nombre de grandes entreprises, donc sous l'initiative privée, qu'est née l'Européen Foundation for Quality Management en 1990. L'EFQM réunit plus de 500 entreprises européennes, dont les dirigeants se sont entendus pour développer la notion de qualité totale dans toute l'Europe. En 1992, cette fondation a créé un « Prix qualité » qui s'appuie sur un référentiel de qualité totale, inspiré du prix Deming pour le Japon, et du Malcolm Baldrige pour les Etats-Unis et qui est basé sur 1 000 points

¹ PESQUEUX, Y., Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica, 2008, P 93 - 94.

dont 500 pour les moyens mis en œuvre (le rôle des dirigeants, le management des hommes, la politique et la stratégie, les processus, les ressources et les moyens) et 500 pour les résultats obtenus (la satisfaction du personnel, la satisfaction des clients, l'impact sur la société, les résultats économiques et opérationnels). C'est sans doute là que réside une des spécificités managériales européennes.

Le modèle de l'auto-évaluation de l'EFQM est donc aujourd'hui très utilisé en Europe. Il repose sur la référence à des critères qui distinguent entre critères de possibilité qui vont induire la qualité (leadership, ressources humaines, stratégie mise en œuvre, partenaires et ressources, processus) et critères de résultat qui mesurent l'effet de la mise en œuvre des précédents (résultats en termes de ressources humaines, de rapports avec les clients, avec la société et résultats en termes de performances clés). C'est la mise en œuvre des premiers qui est le signe de la mise en place de ce processus d'auto-évaluation. Le modèle de l'EFQM met en exergue des principes managériaux relevant aussi bien de la rationalité instrumentale (les processus) que de l'immatériel (la culture, les personnes) en mettant l'accent sur l'importance de la satisfaction du personnel et des « parties intéressées ». C'est ce deuxième aspect qui est mis en avant comme devant faire échapper ce modèle aux impasses d'un nouveau « management scientifique ».

3.2. Les « Prix qualité »

Les « Prix qualité » servent à distinguer le niveau de qualité ou niveau d'« excellence », jugé par rapport à un référentiel. Beaucoup d'organisations utilisent les référentiels des prix pour faire des « progrès internes ». C'est pourquoi même si l'obtention de « Prix qualité » est importante, ce n'est pas forcément l'objectif des organisations qui s'y réfèrent.

Le Prix Deming a été fondé dans les années 1940 au Japon pour récompenser les efforts dans le domaine de la qualité. Il a constitué un levier pour faire progresser la qualité et les résultats des entreprises japonaises. Il est décerné par la JUSE.

Le Prix Malcolm Baldrige Award est né en 1987 aux États-Unis. Il est basé sur le même principe que le Prix Deming. Il en va de même, depuis 1992, pour le prix de l'EFQM.

Outre le parallélisme dans les références qu'ils établissent entre le management de la responsabilité sociale de l'entreprise et ceux des « Prix qualité », S. Waddock et C. Bodwell (2004) proposent une comparaison schématique des principes et des processus.

Tableau n°2 : Les prix de la qualité

Balridge Quality Award	Deming Prize (critères les plus importants)	European Quality Award
1. Leadership	1. Leadership du management supérieur, visions, stratégies	1. Leadership et qualité des missions
2. Planification stratégique	2. Référentiel du management de la qualité totale	2. Prise en compte du point de vue du client
3. Orientation vers le client et vers le marché	3. Système d'assurance qualité	3. Développement et implication des personnes
4. Information récoltée et analyse des processus	4. Systèmes de management	4. Apprentissage continu, innovation et améliorations
5. Prise en compte des ressources Humaines	5. Développement des ressources humaines	5. Management par les processus et les faits
6. Management des processus	6. Utilisation effective des informations	6. Développement des partenariats
7. Résultats du management par	7. Concepts et valeurs du management par la qualité totale	7. Responsabilité publique
	8. Méthodes scientifiques	8. Orientation des résultats
	9. Forces organisationnelles (technologie clé, vitesse, vitalité)	
	10. Contribution à la réalisation des objectifs managériaux	

Source : PESQUEUX, Y., Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica, 2008, P 95.

4. Des référentiels « concurrents »¹

4.1. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ou « Analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise »

Cette méthode a été introduite dans le secteur des industries agroalimentaires aux Etats-Unis dans les années 70 pour garantir la sécurité des aliments. Elle est devenue une référence en Europe à partir de la Directive 93/43 sur l'hygiène des denrées alimentaires qui en prévoyait la généralisation dans le secteur pour fin 1995. Elle peut donc être couplée aux catégories du management de la qualité (normes privées) même si c'est au départ une méthode associée au Codex Alimentarius (norme publique résultant d'un programme mixte sur les normes alimentaires de la FAO (l'organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)).

Elle consiste à identifier et à évaluer les dangers associés aux étapes du processus de production et vient relier les catégories de la gestion du risque à celles de la qualité pour deux objectifs, la salubrité et la sécurité des aliments à partir de quatre conditions : le respect de la réglementation, les bonnes pratiques d'hygiène, la motivation et l'engagement du personnel, la responsabilité. Elle repose sur une décomposition en quatre phases et douze étapes :

- phase 1, décrire les paramètres de la production (étape 1, constituer l'équipe HACCP, étape 2, décrire le produit, étape 3, identifier l'utilisation prévue, étape 4, élaborer un diagramme de fabrication, étape 5, vérifier sur le diagramme de fabrication),
- phase 2, désigner et évaluer les dangers, identifier les points critiques (étape 6, dresser la liste de tous les dangers potentiellement liés à chaque étape, faire l'analyse des dangers et étudier les mesures de maîtrise des dangers identifiés, étape 7, déterminer les points critiques pour la maîtrise CCP),
- phase 3, élaborer le programme d'autocontrôle (étape 8, établir les limites critiques pour chaque CCP, étape 9, établir un système de surveillance pour chaque CCP, étape 10, établir des mesures correctives pour les écarts qui peuvent survenir),
- phase 4, gérer et vérifier le programme d'autocontrôle (étape 11, établir des

¹ PESQUEUX, Y., Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica, 2008, P 99 - 101.

procédures de vérification et étape 12, établir un système d'enregistrement et de documentation).

Le système HACCP donne lieu à certification dans des catégories proches de celles de l'« assurance qualité », mais l'AFAQ¹ refuse de reconnaître son indépendance par rapport à l'« assurance qualité ». On peut donc à la fois parler de complémentarité et de compétition entre la méthode HACCP et l'ISO 9000 car HACCP se développe de manière contingente à plusieurs secteurs, celui des industries agro-alimentaires, des industries pharmaceutiques, mais connaît aujourd'hui une extensivité vers les processus de production d'autres secteurs (secteur de la restauration industrielle) et vers les lieux de consommation des aliments (restaurants, hôpitaux, etc.), ces secteurs utilisant HACCP en association avec l'ISO. Comme méthode, son potentiel en termes de concurrence vient de sa plus grande clarté procédurale qui lui permet de mieux répondre aux enjeux combinés de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité, enjeux qui dépassent aujourd'hui ceux de la gestion de la qualité.

4.2. Les référentiels de type ISO TS 16949

L'ISO TS 16949 a pour objectif d'harmoniser les exigences en matière de qualité au sein de l'industrie automobile pour éviter la multiplication des audits de certification. Le texte est un label ISO mais TS (Technical Specification) car il n'est pas élaboré en respectant toutes les règles strictes de la construction ISO (transparence, équité) car trop contextuel à un secteur, même si sa fusion avec l'ISO 9001 est envisagée à terme. C'est son importance au regard des modes d'organisation en supply chain qui en constitue le potentiel.

4.3. Le référentiel ISO 14000 et autres

La publication de la série ISO 14000 remonte à 1996 et concerne les perspectives environnementales. Elle donne des prescriptions vérifiables pouvant aboutir à une certification environnementale adhoc. Il est envisagé une forme de rapprochement des normes ISO 9000 et 14000 (cf. Audit du système qualité et environnement dont l'ISO 19011) même s'ils ont été conçus à l'origine comme séparés.

Pour les clients, les catégories de la qualité visent à donner confiance et à le satisfaire alors que, comme le signale G. Javel (2003, p. 311), « le management de l'environnement

¹ Une marque leader de certification et d'évaluation de systèmes de management est née en 1988 pour contribuer à l'amélioration générale de la qualité.

s'intéresse à satisfaire collectivement les parties intéressées dans un contrat non contractuel ». C'est donc une vision plus large qui « dépasse » celle de la qualité, même si le management environnemental vise aussi à la maîtrise des processus. Il s'agit de couvrir les activités générant des produits non intentionnels (déchets, pollutions, nuisances, etc.), d'où les différences avec l'ISO 9000, les perspectives associées et son potentiel de dépassement de celle-ci. Comme pour l'HACCP, les fonds de commerce du conseil et de l'audit tendent à différer de façon croissante et les modalités d'institutionnalisation tendent aussi à prendre une trajectoire propre.

Conclusion

On peut retenir que le management de la qualité est une théorie adaptée au monde moderne. Née aux Etats-Unis en 1924, elle a trouvé au Japon un terrain exceptionnellement favorable pour se développer à partir de 1950. L'expansion mondiale du management de la qualité continue. Elle gagne aujourd'hui les pays en voie de développement, la Chine et l'Inde notamment. C'est la plus importante révolution dans le management.

Tout un champ lexical s'est développé autour de la notion de qualité dont on a essayé de rapprocher les notions principales.

Le management de la qualité repose sur des références venant « faire système » dont on a effectué le tour. Les référents du management de la qualité (la relation « client-fournisseur » et la notion de « processus »), la norme ISO 9000 et l'analyse des référentiels de la qualité autres que l'ISO 9000 ainsi que des référentiels « concurrents ».

L'ISO repose sur un certain nombre de norme et principalement la norme ISO 9000 qu'on va étudier en détail dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II
LES NORMES ISO 9000 DE LA
QUALITE

Introduction

Le manager avisé reconnaît l'importance de la qualité. C'est un facteur critique de succès pour toute entreprise, grande ou petite, publique ou privée.

Aussi les organisations nationales et internationales ont-elles reconnu l'importance de la qualité. Preuve en est qu'elles publient un nombre sans cesse croissant de normes (standards) et de directives concernant la qualité.

Le *National Standards Policy Advisory Committee* des Etats-Unis définit les standards comme suit ¹:

« Les standards sont un ensemble de règles, de conditions et d'exigences concernant des définitions, la classification de composantes, la spécification de matériaux et de la performance d'opérations, la définition de procédures, la mesure de la qualité de produits, de systèmes, de services et de pratiques. »

Les normes servent tout d'abord à protéger des intérêts légitimes. En assurant la compatibilité des biens et services, elles permettent de rationaliser le travail et de favoriser les échanges, notamment à l'échelle internationale.

De tout temps, on a utilisé des standards ou des normes pour communiquer des exigences, pour établir des unités de mesure, pour faciliter l'interchangeabilité de produits.

Actuellement, les normes jouent un rôle considérable dans le développement économique et technologique. Les échanges internationaux ne peuvent pas s'en passer des normes. La presque totalité des pays disposent d'instituts nationaux de normalisation.

Dans ce chapitre, nous commençons par une présentation de l'approche ISO et les normes ISO 9000. Ensuite nous retraçons un bref aperçu sur certaines exigences de la norme ISO 9001 version 2008 et enfin une présentation des huit principes du management de la qualité.

¹ **SUSSLAND, W.A.**, Le manager, la qualité et les normes ISO, Edition PPUR, 1996, P 23.

Section 1 : Présentation de l'approche ISO et les normes ISO 9000

1. Définition de la norme¹

Les normes sont des accords documentés qui contiennent des spécifications précises destinées à une application répétitive et utilisées systématiquement comme des règles, des lignes directrices ou des définitions de caractéristiques, pour assurer que les matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.

2. Les critères des normes²

- Spécification technique, sous la forme d'un document qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus;
- Accessibilité au public au travers des publications officielles ;
- Résultat d'un choix collectif établi avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création, à l'exception notable des salariés;
- Base d'actions pour la solution de problèmes répétitifs destinée à des usages communs et répétés, qui comporte des solutions à des problèmes techniques ou commerciaux, se posant entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

La plupart des normes ISO sont très spécifiques; elles concernent un produit, un matériel ou un processus précis.

Toutes fois sont apparues dans les années 1970 de nouvelles normes qui pour la première fois s'affranchissent du concret, il s'agit des deux séries de normes **ISO 9000** et **ISO 14000** sont dites normes génériques de «système de management ». Les deux séries traitent de la manière de travailler et non du résultat du travail. Elles fournissent à l'entreprise un « modèle pour mettre en place et gérer le système de management » et pour cela des normes de soutien.

ISO 9000 traite principalement du «management de la qualité ».

ISO 9000 englobe les trois modèles d'assurance de la qualité par rapport auxquels les organisations peuvent être certifiées (ISO 9001, 9002, 9003).

ISO 9001 établit les exigences relatives à une organisation dont les activités vont de la conception et du développement à la production, à l'installation et aux prestations associées.

¹ <http://www2.emergences.fr/dossiers/normes/notre-dossier/quest-ce-quune-norme/>

² Idem.

ISO 9002 c'est la norme appropriée pour une organisation qui ne s'occupe pas de la conception et du développement, elle ne contient pas les exigences relatives à la maîtrise de la conception d'ISO 9001, les autres exigences étant identiques.

ISO 9003 est la norme qui correspond aux besoins d'une organisation dont les processus d'activités ne portent pas sur la maîtrise de la conception, la maîtrise des processus, les achats ou les prestations associées, et qui a fondamentalement recours aux contrôles et aux essais pour assurer que les produits et les services finals satisfont aux exigences spécifiées.

ISO 9004 correspond à la norme définissant le «management de la qualité et du système qualité », c'est une norme de recommandations, non utilisable dans un cadre contractuel, contrairement aux normes précédemment citées.

C'est à l'organisation de choisir ISO 9001, 9002 ou 9003 pour faire certifier son système qualité, en fonction des processus d'activité qu'il couvre. Le choix du référentiel est essentiellement lié à la nécessité de donner confiance aux clients dans le fait que leurs besoins seront satisfaits.

3. La création des normes¹

En France, la Direction générale de l'Armement (DGA), pour s'affranchir de la prédominance américaine en matière de normalisation militaire, décide après la seconde guerre mondiale « le principe de subsidiarité » selon lequel il n'est pas nécessaire de créer des normes militaires si le besoin est déjà couvert par les normes civiles. C'est alors le domaine civil qui devient le moteur de la normalisation française, dont l'organisation actuelle est modelée par un décret de 1984.

L'AFNOR, devient la structure pivot du système et orchestre l'ensemble des travaux de normalisation. Elle a pour mission générale :

- d'animer et de coordonner l'élaboration des normes ;
- de représenter et de défendre les intérêts dans toutes les instances de normalisation ;
- d'homologuer les normes ;
- de développer la certification de produits, services et systèmes, et la marque NF.

¹ <http://www2.emergences.fr/dossiers/normes/notre-dossier/quest-ce-quune-norme/>

La marque NF est ainsi très largement répandue, elle ne constitue toutefois pas le seul document autorisant la certification d'un produit. Les divers labels homologués ou AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) attestent également de la conformité des produits aux spécifications techniques requises.

Sur le plan européen, l'institution de normalisation est composée principalement du CEN (Comité Européen de Normalisation) et du CENELEC (Comité Européen de Normalisation Electrotechnique). C'est une association internationale à but non lucratif et à caractère scientifique et technique, qui regroupe 26 membres nationaux. Cette institution a pour objet, dans le cadre de la création du marché intérieur, d'élaborer des normes européennes (EN) destinées à promouvoir la compétitivité de l'industrie européenne dans le monde. Pour ce faire, elle s'appuie sur les systèmes nationaux existants et sur leur conjonction. Elle peut également transposer au niveau européen des normes internationales et ainsi promouvoir les normes ISO dans les différents pays européens.

Sur le plan international, l'ISO est une structure internationale de normalisation qui établit depuis 1947 les normes communes pour le monde entier. Cette organisation est constituée par la fédération des organismes nationaux de normalisation, dont l'AFNOR pour la France. Elle est structurée en comités techniques, sous-comités, et groupes de travail qui élaborent des projets dont l'approbation comme norme dépend d'un vote positif d'au moins 75% des membres. Les travaux de l'ISO se traduisent par la publication des normes couvrant tous les domaines (exceptés ceux de l'électricité et de l'électronique). L'ISO favorise ainsi le développement de la normalisation dans le monde dans le but de faciliter les échanges entre les nations ainsi que de permettre une entente intellectuelle, scientifique, technique et économique.

4. Historique de la normalisation¹

La normalisation internationale commença dans le domaine électrotechnique avec la création, en 1906, de la Commission électrotechnique internationale (CEI). Les premiers travaux fondamentaux dans d'autres domaines furent entrepris par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), créée en 1926. Au sein de l'ISA, l'accent portait de façon prépondérante sur l'ingénierie mécanique. Les activités de l'ISA cessèrent en 1942 en raison de la Seconde Guerre mondiale. À la suite

¹ <http://www2.emergences.fr/dossiers/normes/notre-dossier/quest-ce-que-la-normalisation/petit-historique-de-la-normalisation/>

d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale » dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles « La nouvelle organisation, ISO, entra officiellement en fonction le 23 février 1947.

La tâche initiale de l'ISO¹ a été de consolider quelques 100 000 normes nationales concernant essentiellement des produits en 20 000 standards internationaux. Mais de nouveaux besoins de normalisation sont apparus et le domaine d'activité de cette organisation continue de s'élargir.

L'ISO a été chargée de publier les standards internationaux concernant les produits, l'environnement et le fournisseur.

Cet organisme a donc de publier des normes concernant le système assurance qualité qui permet au fournisseur d'assurer sa fiabilité. Il s'agit des définitions, des normes et des directives de la famille ISO 9000.

L'approche consensuelle des membres de l'ISO est très importante, car cet organisme international n'impose pas ses normes et ne contrôle pas leur application. C'est par la volonté des partenaires économiques et des instituts nationaux de normalisation que les normes ISO entrent en application. Les gouvernements auxquels rapportent les instituts nationaux de normalisation peuvent se charger du contrôle et de l'application des normes.

Les normes ISO 9000 jouissent d'un succès retentissant. D'une part elles répondent à un besoin réel des opérations économiques, d'autre part l'ISO fait preuve d'un grand dynamisme et continue d'améliorer les normes aussi bien que les lignes directrices qui concernent leur application, et leur audit.

En 1959, le département américain de la défense publia le premier standard à destination de ses fournisseurs, puis en 1965 l'OTAN (l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord) créa le groupe des « Allied Quality Assurance Publications » (AQAP). La France s'engage dans ce domaine en 1980 avec la publication des Règlements sur l'Assurance Qualité (RAQ), par la Délégation Générale pour l'Armement (DGA). En 1970, une loi fédérale américaine exige des critères d'assurance qualité dans le domaine du nucléaire et en France EDF² impose à ses fournisseurs la mise en place d'une organisation de la qualité. Au niveau international, en 1979, l'Agence Internationale de l'Energie Atomique édicte un code de bonne pratique sur l'assurance qualité.

¹ **SUSSLAND, W.A.**, Le manager, la qualité et les normes ISO, Edition PPUR, 1996.

² Un groupe leader de l'énergie présente sur tous les métiers de l'électricité.

5. Les enjeux de la normalisation¹

On peut distinguer trois sortes d'enjeux :

1) Un enjeu commercial

La concurrence est exacerbée. Le client a maintenant un grand choix et peut sélectionner les fournisseurs qui seront les plus fiables en termes de performance du produit, coût, et délais. Un donneur d'ordres fera a priori plus confiance à une entreprise certifiée qu'à une autre. Certains appels d'offres sont même lancés exclusivement aux entreprises certifiées.

2) Un enjeu économique

La maîtrise de la qualité doit permettre d'abaisser le prix de revient et aussi d'augmenter la compétitivité.

3) Un enjeu technologique

Pour garder ses clients et en conquérir de nouveaux, l'entreprise doit analyser constamment ses besoins. L'accélération des progrès technologiques, l'informatisation devront être intégrés de façon très réactive afin de ne pas se laisser dépasser par la concurrence.

6. Définition de la certification²

C'est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un système de management de la qualité, un service, un produit...est conforme aux exigences spécifiées. (Un système de management de la qualité conforme aux exigences ISO 9001 version 2000, par exemple).

Il s'agit pour une entreprise candidate à la certification de démontrer à une tierce partie que le système de management de la qualité est conforme aux exigences du référentiel choisi.

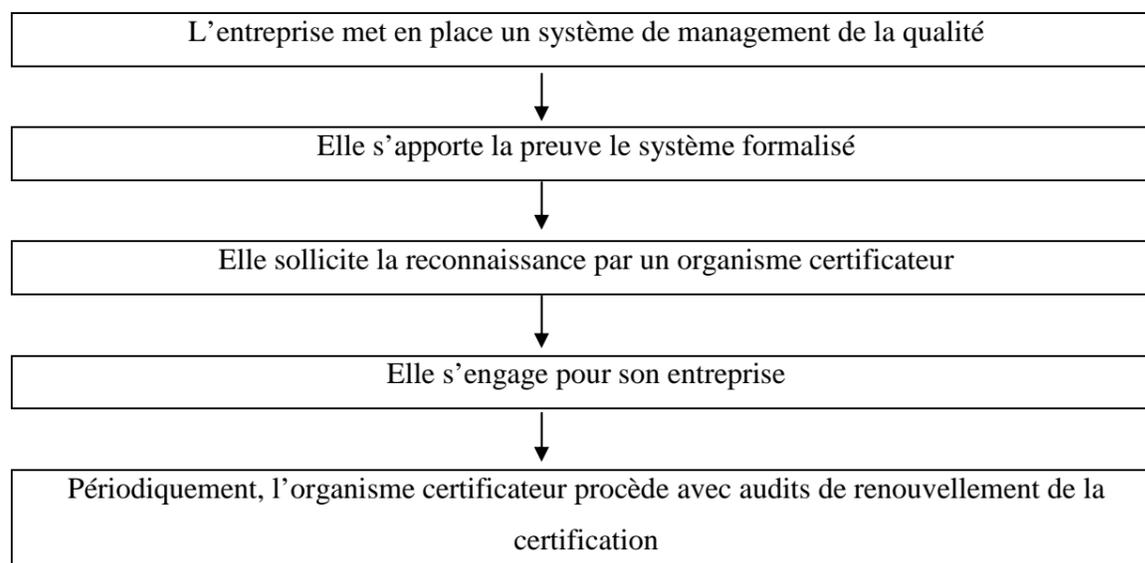
La tierce partie est constituée d'Organismes Certificateurs Accrédités par exemple selon la norme ISO 45012. Ces organismes délivrent des certificats de conformité des systèmes de management de la qualité.

¹ <http://www2.emergences.fr/dossiers/normes/notre-dossier/a-quoi-sert-la-normalisation-aujourd'hui/>

² **OUARET, A.**, Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?, Edition ENAG, 2002, Alger. P 233.

Les organismes certificateurs sont formellement reconnus compétents par un organisme faisant autorité pour effectuer des tâches spécifiques.

En plus clair :



7. [Les types de certification](#)¹

La certification n'est pas générale et elle ne porte pas sur tous les domaines.

7.1. [Le périmètre physique de certification](#)

En effet, on peut limiter le périmètre de certification à une usine, à l'ensemble des moyens de production ou de service. Il n'est pas nécessaire de certifier toute l'entreprise. Une entreprise peut demander sa certification pour un site spécifique ou pour un type de site.

7.2. [Les différentes normes](#)

Il faut ici se poser la question de savoir à quel type de client est destinée cette certification. Si on ne vise que les clients en interne, il faut utiliser le référentiel ISO 9004 version 2000, « Système de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Si, à l'inverse, on vise des clients extérieurs à l'entreprise (par opposition aux clients internes), on choisit un référentiel de certification ISO 9001 version 2008 « Système de management de la qualité – exigences ».

¹ http://www.casteilla.fr/fr/images_db/PEREN-2.pdf

Seule la norme peut être utilisée dans une certification tierce partie. Cette dernière version concerne le système de management de la qualité appelé SMQ.

Cette norme évolue toutes les sept à huit années. Durant ces dernières années, nous sommes passés de « l'assurance qualité », qui indique que l'on rédige ce que l'on fait et que l'on fait ce que l'on a rédigé, au terme « système qualité » qui comporte une approche processus depuis la version 2000. La version 2008 met l'accent sur le fait que la qualité doit s'intégrer dans le système de management de l'entreprise. Toutefois, des exclusions peuvent être envisagées si elles n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité des organismes à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Par exemple, une entreprise de propreté qui dispose d'une activité de services associés peut exclure cette activité de son champ de certification.

8. Le projet de certification¹

Dans sa décision, la direction générale aura retenu un champ et un périmètre de certification

Le champ représente l'ensemble des activités proposées par la société pour la certification et couvertes par le système de management de la qualité à certifier. Il sera traduit dans le libellé. Le périmètre couvre tous les sites géographiques ou entités organisationnelles concernées partiellement ou en totalité par le champ de certification pour un certificat donné.

Le champ et périmètre peuvent faire l'objet d'une extension ou d'une réduction ultérieure. Remarquons qu'un site peut être permanent sur un ou plusieurs lieux définis (siège social, usine, atelier, entrepôt, direction ou agence régionale...) ou être temporaire (lieu où s'exercent des activités telles qu'un chantier). Sur un site temporaire, c'est le système de management de la qualité de l'établissement de rattachement qui doit être utilisé et seule son application sera examinée sur le site.

Il faut aborder le projet de certification en prenant soin de respecter les idées suivantes :

- Commencer par annoncer et expliquer la décision à tout le personnel en utilisant tous les supports de communication de l'entreprise, il faut associer au maximum la représentation syndicale et toutes les catégories de personnel.
- Mettre rapidement en chantier l'analyse pour l'actualisation du système de management de la qualité à partir des processus opérationnels puis des notes d'organisation existantes

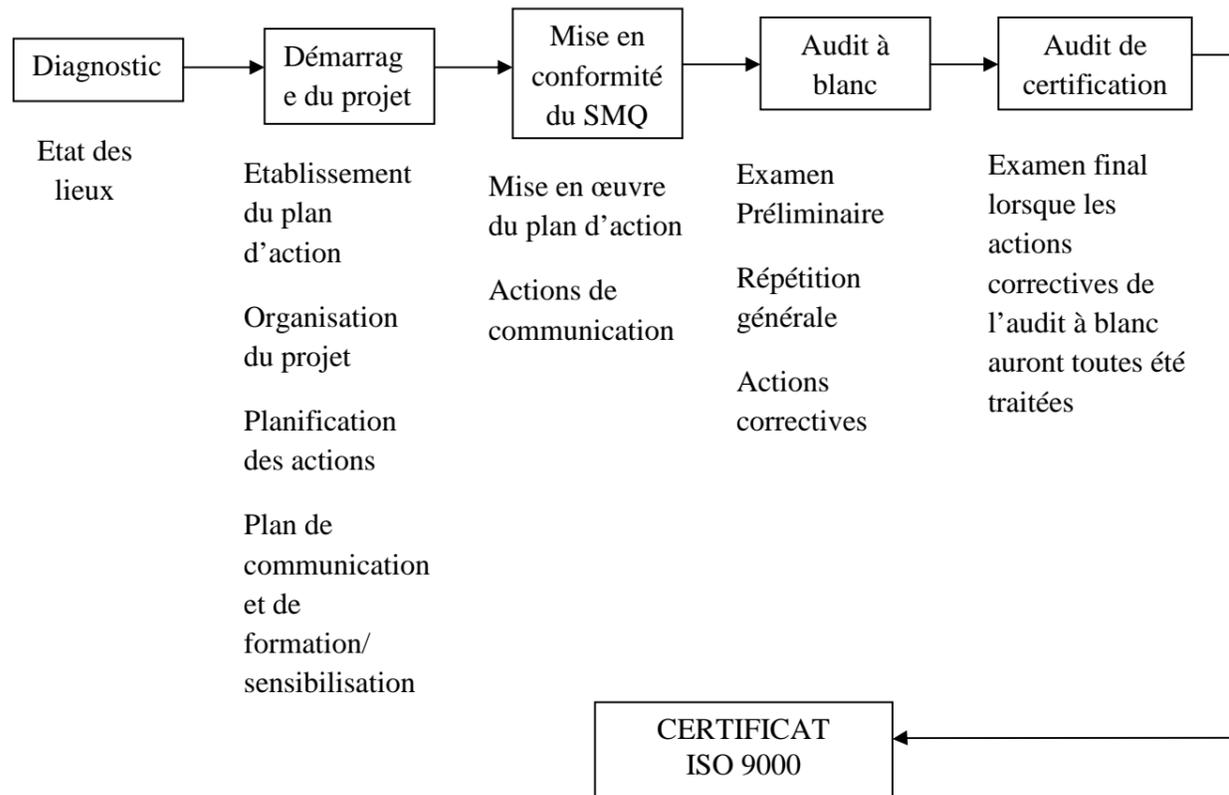
¹ **BELLUT, S.**, Les processus de la conception ISO 9000 et performances, Edition Afnor, 2004, P 467.

- et à partir du système documentaire existant. Cette analyse devra se poursuivre tout au long de la démarche car les processus sont des « êtres vivants » à revoir périodiquement.
- La direction devra faire preuve d'une détermination inflexible et toujours arbitrer dans le sens du projet. Elle devra assister systématiquement aux réunions d'avancement du projet ISO, et être disponible pour répondre à toutes les sollicitations du personnel.
 - Nommer un chef de projet ISO au sein du service qualité et s'assurer qu'il disposera du temps nécessaire pour le faire en dehors de ses tâches quotidiennes si l'ampleur du travail à réaliser ne justifie pas une personne à plein-temps dans les petites sociétés.
 - Respecter une conduite de projet structuré avec un plan d'actions, des moyens et ressources maîtrisés, une responsabilité des tâches de chacun bien définies, des réunions d'avancements périodiques.
 - Prévoir un budget de formation aux outils tels que la conduite de réunions et la communication, la gestion de projet, le travail en groupe pluridisciplinaires, l'analyse de la valeur des processus.
 - Faire participer tous les acteurs de l'entreprise à l'examen des processus et à leur description. Ecouter et favoriser les propositions d'amélioration et de simplification.
 - Laisser du temps à l'évolution des idées car un changement de culture se réalise de manière progressive et continue. Toute la sagesse est dans la différence entre évolution et révolution.

La figure 6 établit la logique d'un projet de certification d'une entreprise

Après l'étude de faisabilité, un diagnostic approfondi est lancé, qui conduit à l'élaboration d'un plan d'actions pour la mise en place du système de management de la qualité ou pour son renforcement aux exigences de la norme visée. L'entreprise prendra ensuite contact avec l'organisme de certification accrédité de son choix. Des entreprises lancent quelquefois des appels d'offre pour leur certification auprès des grands organismes spécialisés. Un contrat est établi avec l'organisme retenu, en principe pour une période de trois ans.

Figure 6 : La logique d'un projet de certification d'une entreprise



Source : BELLUT, S., Les processus de la conception ISO 9000 et performances, 2004, Edition Afnor.

Il est prudent pour l'entreprise, afin de ne pas perdre de temps, d'avoir une pré-évaluation indépendante, c'est-à-dire un audit à blanc. L'audit de certification est ensuite réalisé par l'organisme de certification retenu. En l'absence de non-conformité sur le système de management de la qualité un certificat est délivré à l'entreprise.

L'organisme de certification réalisera ensuite des audits de suivi avec une fréquence prédéfinie pour s'assurer que le système de management de la qualité certifié ne dérive pas. Lors d'un audit de suivi, seule une partie du système de management de la qualité est auditée, environ un tiers à chaque fois.

Le suivi porte naturellement sur ce qui était jugé le plus fragile ou le plus neuf la fois précédente. Le renouvellement de la certification nécessitera un audit complet du système de management de la qualité au bout de trois ans, date d'échéance à partir de laquelle le certificat d'origine n'est plus valable.

9. Le rôle des organismes de certification¹

Face à la mondialisation des échanges, il est de plus en plus important pour toute entreprise d'intégrer dans sa démarche la notion de preuve de conformité à un référentiel donné. Elle nécessite l'intervention d'une tierce partie, c'est-à-dire un organisme certificateur indépendant du fournisseur et du client. En France c'est le rôle du Cofrac, Comité français d'accréditation, dont le rôle est de valider la compétence des organismes qui procèdent, dans un cadre volontaire ou réglementaire, à des contrôles de conformité de produits, de services...

La certification recouvre en effet différents enjeux essentiels : mieux vendre, mieux acheter et mieux réglementer. La certification vise d'abord et avant tout à mieux vendre, en apportant au marché la preuve objective par un organisme indépendant que le produit ou service ou organisation de l'entreprise dispose effectivement de caractéristiques et performance propres à répondre aux besoins des clients. La certification procure un avantage commercial à celui qui en dispose par rapport à ceux qui ne peuvent s'en prévaloir. La certification constitue une mutualisation des contrôles, des audits, qui dispensent le client de les effectuer lui-même.

Il existe plus d'une quarantaine d'organismes de certification qui sont plus ou moins spécialisés dans des domaines tels que la certification des systèmes, la certification de produits, services et la certification du personnel.

10. L'engagement de la Direction Générale²

La certification a pour but à la fois de donner confiance aux clients de l'entreprise et de garantir le professionnalisme des intervenants de l'entreprise en structurant une démarche de progrès continu donc durable.

C'est un « plus » pour le client en même temps qu'un « plus » commercial pour l'entreprise qui améliore et fiabilise ses processus et mobilise ses salariés autour d'un projet fédérateur, s'il est bien orienté vers le fonctionnement et non pas de manière procédurière.

C'est la direction générale qui doit être demandeuse de la certification et non pas seulement le directeur qualité.

Le système de management de la qualité est basé sur le principe fondamental de l'engagement de la Direction.

¹ http://www.casteilla.fr/fr/images_db/PEREN-2.pdf

² **BELLUT, S.**, (Les processus de la conception ISO 9000 et performances, Edition Afnor, 2004, P460.

La certification nécessite également l'implication de tous au-delà de l'engagement actif et continu de la Direction au travers notamment des revues de Direction. Il doit y avoir fourniture de moyens adaptés pour améliorer continuellement la qualité.

Lors de l'audit de certification, il sera demandé des preuves de cet engagement, et non pas simplement d'une implication.

Les éléments ci-après permettraient de répondre si l'on sait les prouver :

- intégration des résultats de l'écoute client dans la politique et les objectifs qualité ;
- objectifs mesurables choisis en cohérence avec à la fois l'écoute client et la finalité de l'entreprise, et prenant en compte les enquêtes de satisfaction ;
- existence d'objectifs et d'indicateurs dans les différents services, remontant par consolidation au de bord de la Direction, (analyse du mode de fixation et de suivi des objectifs au niveau N – 1) ;
- existence et fréquence des « reporting » des actions entreprises et réactions de la Direction ;
- niveau de connaissance de la politique et des objectifs aux différents niveaux de la hiérarchie ;
- cadre de budgétisation des ressources cohérent avec la définition et la priorité des objectifs et des plans d'actions associés ;
- moyens de communication de la politique qualité, et méthodes de vérification de la bonne compréhension ;

Selon la taille de la société et sa répartition géographique, les moyens pratiques de communication peuvent être des tableaux d'affichage avec indicateurs, des mails, des forums, des publications internes sous forme d'articles ou de journaux, des vidéos, des affichages...

Les normes ISO 9000 sont le fruit de travaux effectués par différents organismes au cours de plusieurs décennies. Pour mieux comprendre, il est intéressant d'en retracer brièvement l'historique.

11. Historique des normes ISO 9000¹

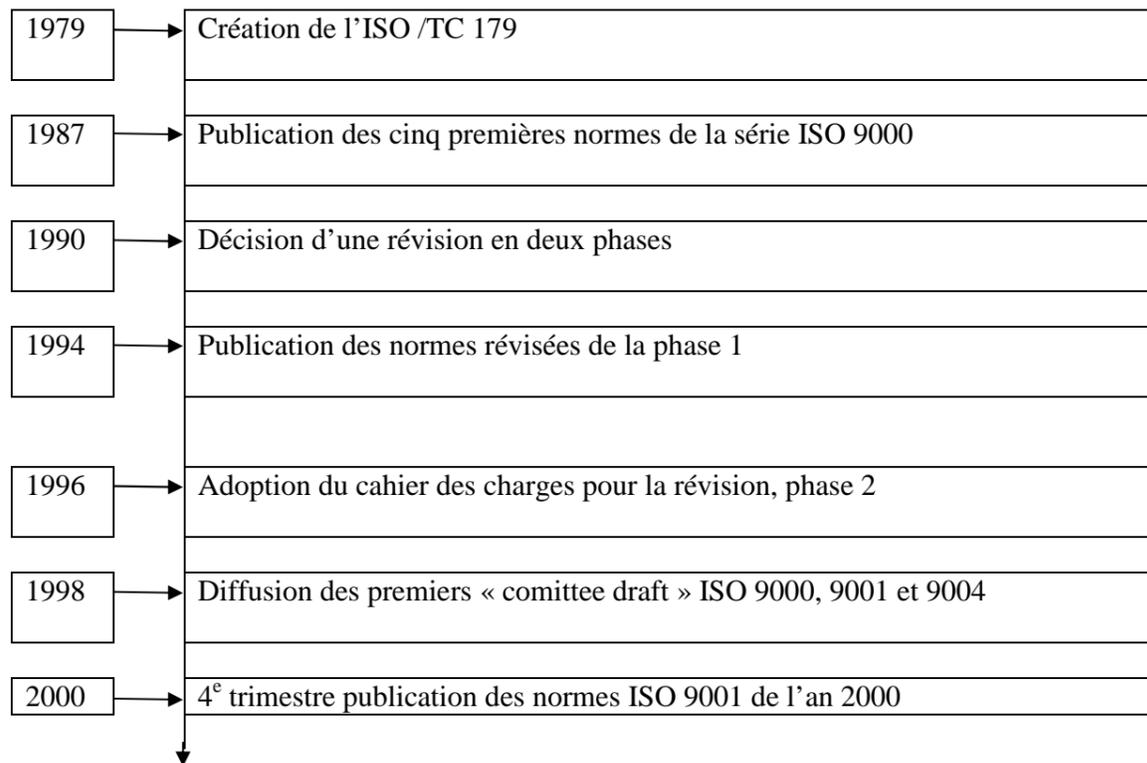
L'origine des normes de la série 9000 date de 1979 avec la création, au sein de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), du Comité technique 176 en charge d'élaborer des normes dans le domaine du management et de l'assurance de la qualité. En 1987, l'ISO/TC 176 publiait les cinq premières normes internationales de la série ISO 9001.

Basées sur les concepts de l'assurance de la qualité développés dans les années soixante, principalement dans certains domaines industriels de l'armement, de l'aéronautique, etc., ces normes étaient destinées à organiser, simplifier et rationaliser les échanges entre des professionnels compétents, connaissant leur métier et liés par un contrat. Il est important de souligner qu'au départ ces normes n'étaient pas spécialement conçues pour une certification par tierce partie : elles visaient avant tout l'harmonisation de relations bilatérales entre clients et fournisseurs.

Les directives de l'ISO prévoient que les normes internationales doivent être examinées tous les cinq ans afin de se prononcer sur leur maintien, leur annulation ou leur révision. L'ISO 176 n'a pas attendu ce délai maximum et, devant l'engouement des entreprises avec l'avènement de la certification par tierce partie à la fin des années 80, décida dès 1990 de procéder à une révision des normes de la série ISO 9001. Ce processus de révision s'est organisé en deux temps : la phase 1 et la phase 2.

¹ **LAMPRECHT, J.**, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, Edition Afnor, 2001, Paris. P 7.

Figure 7: Historique de la révision



Source : LAMPRECHT, J., ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, Edition Afnor, 2001, Paris.

La phase 1 de la révision a pour objectif de faire évoluer les textes :

- en corrigeant les erreurs détectées lors des premières utilisations et applications de la norme ISO 9000 de 1987 ;
- en apportant des clarifications nécessaires ;

Cette première phase, qui ne remettait en cause ni la famille ni la structure mêmes des normes de la série ISO 9000, a permis :

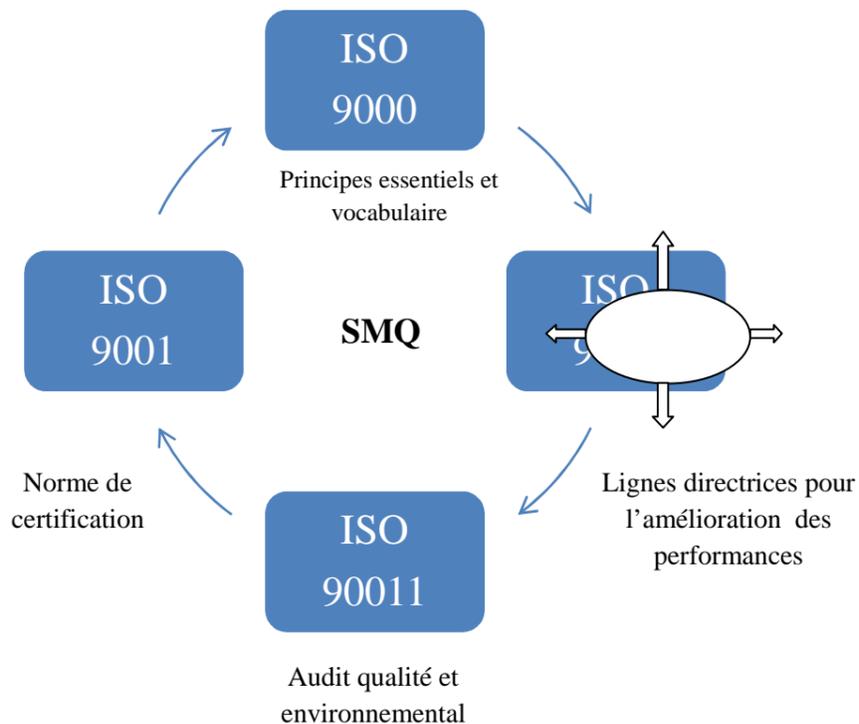
- de recentrer les textes vers le client avec, notamment l'extension de la revue de contrat et (d'étendre la notion de client, qui n'est plus) uniquement limitée à l'acheteur. Enfin, ce recentrage sur le client est affirmé, notamment dans le domaine d'application des modèles pour l'assurance qualité ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, où l'on précise que « les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client. »
- de reconnaître l'utilisation des textes dans le cadre de la certification par tierce partie ;
- de développer l'axe préventif avec, en particulier, la planification de la qualité et les actions préventives;



Cette deuxième phase de la révision aboutit, en 1994, à la publication de la seconde version des normes ISO 9001.

La phase 2 correspond à une révision plus approfondie et totalement centrée autour des besoins des utilisateurs (c'est-à-dire essentiellement les entreprises, clients principaux de la norme).

Figure 8 : Présentation générale de la série ISO 9000 / 2000



Source : **OUARET, A.**, Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises édition Alger Livre, 2009.



Tableau n° 3 : Les objectifs des normes ISO 9000

Normes	Objectifs
ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> - Bien comprendre les normes - Eviter tout malentendu dans la relation client-fournisseur - Mieux communiquer avec les auditeurs - Universaliser des concepts (culturellement, cet objectif doit être relativisé)
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables - Mesurer la satisfaction client - Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité, et assurer l'amélioration continue des performances de l'entreprise.
ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir des conseils pour l'amélioration continue du système de management de la qualité - Satisfaire les parties intéressées - Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité
ISO 19011	<ul style="list-style-type: none"> - Lignes directrices relatives aux audits du système de management de la qualité et système de management de l'environnement) - Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité et Environnement - Procéder à des audits fournisseurs

Source : **OUARET, A.**, Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises édition Alger Livre, 2009.

12. Présentation de la norme ISO 9001 version 2008¹

L'ISO a publié le 14 novembre 2008 l'ISO 9001:2008, dernière version de la norme internationale qui, dans 175 pays, sert de cadre pour les systèmes de management de la qualité (SMQ) des organismes et entreprises.

L'ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, est la quatrième édition de la norme publiée pour la première fois en 1987 et qui est devenue la référence mondiale pour apporter l'assurance de l'aptitude à satisfaire aux exigences qualité et renforcer la satisfaction des clients dans les relations clients-fournisseurs.

L'ISO 9001:2008 n'introduit pas de nouvelles exigences par rapport à l'édition 2000 qu'elle remplace. Elle se borne à apporter, sur la base de huit années d'expérience de l'application de la norme dans le monde, des clarifications aux exigences existantes d'ISO 9001:2000 et des modifications destinées à améliorer la cohérence avec la norme ISO 14001:2004 relative au système de management environnemental.

Toutes les normes ISO actuellement au nombre de 17 400 sont périodiquement examinées. Plusieurs facteurs peuvent concourir à l'obsolescence d'une norme, par exemple l'évolution technologique, les méthodes et matériaux nouveaux, les exigences nouvelles en matière de qualité et de sécurité, ou les questions d'interprétation et d'application. Pour prendre en compte de tels facteurs et s'assurer que les normes ISO reflètent l'état de la technique, l'ISO applique une règle : les normes doivent faire l'objet d'un examen périodique et une décision est prise pour confirmer, annuler ou réviser le document.

L'ISO/TC 176, responsable de la famille ISO 9000, réunit les compétences d'experts de 80 pays participants et de 19 organisations internationales ou régionales en liaison, ainsi que d'autres comités techniques. L'examen d'ISO 9001, qui a abouti à l'édition 2008, a été mené à bien par le sous-comité SC2 de l'ISO/TC 176.

L'examen en question a permis d'inclure un certain nombre de contributions, notamment : une étude de justification sur la base des critères du Guide ISO 72:2001, *Lignes directrices pour la justification et l'élaboration de normes de système de management*, les retours d'expérience du processus d'interprétation de l'ISO/TC 176, un examen systématique d'ISO

¹ <http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease?refid=Ref1180>

9001:2000 sur deux ans au sein de l'ISO/TC 176/SC 2, une enquête auprès des utilisateurs menée dans le monde par ce même sous-comité, et d'autres données provenant d'enquêtes nationales.

Pour le Secrétaire-général de l'ISO, Alan Bryden: «la norme ISO 9001 révisée est donc le fruit d'un processus structuré qui donne du poids aux besoins des utilisateurs et aux impacts et avantages probables des révisions. ISO 9001:2008 est donc le résultat d'un examen rigoureux qui confirme son aptitude à l'emploi en tant que référentiel international pour le management de la qualité.»

Bien que la certification de conformité à l'ISO 9001 ne soit pas une exigence de la norme, elle est souvent utilisée dans le secteur privé et le secteur public pour accroître la confiance dans les produits et services fournis par des organismes certifiés, entre partenaires dans les relations interentreprises, pour la sélection des fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement et pour l'habilitation à répondre aux appels d'offres de marchés. A la fin décembre 2007, au moins 951 486 certificats ISO 9001:2000 avaient été délivrés dans 175 pays et économies.

L'ISO (qui n'a pas d'activités de certification) et le Forum international de l'accréditation (IAF) ont convenu d'un plan de mise en œuvre pour assurer une migration en douceur de la certification accréditée vers la norme ISO 9001:2008.

Section 2 : Le référentiel ISO 9001 version 2008

Introduction

1. Domaine d'application
 - 1.1. Généralités
 - 1.2. Périmètre d'application
2. Référence normative
3. Termes et définitions
4. Système de management de la qualité
 - 4.1. Exigences générales
 - 4.2. Exigences relatives à la documentation
5. Responsabilité de la direction
 - 5.1. Engagement de la direction
 - 5.2. Ecoute client
 - 5.3. Politique qualité
 - 5.4. Planification
 - 5.5. Responsabilité, autorité et communication
 - 5.6. Revue de direction
6. Management des ressources
 - 6.1. Mise à disposition des ressources
 - 6.2. Ressources humaines
 - 6.3. Infrastructures
 - 6.4. Environnement de travail
7. Réalisation du produit
 - 7.1. Planification de la réalisation du produit
 - 7.2. Processus relatifs aux clients
 - 7.3. Conception et développement
 - 7.4. Achats
 - 7.5. Production et préparation du service
 - 7.6. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
8. Mesure, analyse et amélioration
 - 8.1. Généralités
 - 8.2. Surveillance et mesurage
 - 8.3. Maîtrise du produit non conforme
 - 8.4. Analyse des données

8.5. Amélioration

Le déploiement¹ d'un projet d'entreprise peut s'appuyer sur cette norme qui aide les entreprises à structurer leur système de façon cohérente et complète. Les exigences pour un système de management de la qualité sont structurées principalement en cinq chapitres :

- le chapitre 4 traite des aspects génériques de la documentation ;
- le chapitre 5 est spécifique à la responsabilité de la direction ;
- le chapitre 6 s'intéresse à la gestion des ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines ;
- le chapitre 7 définit des exigences relatives au cœur de métier de l'entreprise, et plus particulièrement à la conception/fabrication d'un produit matériel ou à la conception/réalisation des prestations (ces deux aspects sont traités selon une approche commune) ;
- le chapitre 8 traite de la mesure, de l'analyse et de l'amélioration destinées à démontrer la conformité des produits et services ; il traite aussi de l'amélioration permanente de l'efficacité du système de management.

Comme tout projet, il est recommandé de bien le définir, de planifier son déploiement, de le piloter avec un tableau de bord et de bien communiquer à son sujet.

¹ **AUBERT, B.**, LA CERTIFICATION QUALITE à l'usage des TPE-PME-PMI, Guide de lecture de la norme ISO 9001-2000, Edition AFNOR, 2003.

I. Système de management de la qualité : exigences¹

1. Système de management de la qualité

1.1. Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit :

- a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme;
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus;
- d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;
- e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus;
- f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

¹ Organisation Internationale de Normalisation (ISO), Norme internationale ISO 9001 : 2008, Novembre 2008, Genève.

1.2. Exigences relatives à la documentation

1.2.1. Généralités

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre

- a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité;
- b) un manuel qualité;
- c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;
- d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

1.2.2. Manuel qualité

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend

- a) le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions;
- b) les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci;
- c) une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

1.2.3. Maîtrise des documents

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences de 1.2.4.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour

- a) approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion;
- b) revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents;
- c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés;
- d) assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables;
- e) assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables;

f) assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée;

g) empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

1.2.4. Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maîtrisés.

L'organisme doit établir une procédure documentée pour définir les contrôles nécessaires associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements.

Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles.

2. Responsabilité de la direction

2.1. Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en oeuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit

a) communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales;

b) établir la politique qualité;

c) assurer que des objectifs qualité sont établis;

d) mener des revues de direction;

e) assurer la disponibilité des ressources.

2.2. Ecoute client

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

2.3. Politique qualité

La direction doit assurer que la politique qualité

- a) est adaptée à la finalité de l'organisme;
- b) comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité;
- c) fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité;
- d) est communiquée et comprise au sein de l'organisme;
- e) est revue quant à son adéquation permanente.

2.4. Planification

2.4.1. Objectifs qualité

La direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit, sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.

2.4.2. Planification du système de management de la qualité

La direction doit assurer que

- a) la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe, ainsi que les objectifs qualité;
- b) la cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.

2.5. Responsabilité, autorité et communication

2.5.1. Responsabilité et autorité

La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme.

2.5.2. Représentant de la direction

La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour

- a) assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus;
- b) rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration;
- c) assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée.

2.5.3. Communication interne

La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu.

2.6. Revue de direction

2.6.1. Généralités

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

Les enregistrements de revues de direction doivent être conservés.

2.6.2. Eléments d'entrée de la revue

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur

- a) les résultats des audits;
- b) les retours d'information des clients;
- c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit;
- d) l'état des actions préventives et correctives;
- e) les actions issues des revues de direction précédentes;
- f) les changements pouvant affecter le système de management de la qualité;
- g) les recommandations d'amélioration.

2.6.3. Eléments de sorties de la revue

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives

- a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de seprocessus;
- b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client;
- c) aux besoins en ressources.

3. Management des ressources

3.1. Mise à disposition des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour

a) mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité;

b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

3.2. Ressources humaines

3.2.1. Généralités

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

3.2.2. Compétence, formation et sensibilisation

L'organisme doit

a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit;

b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires;

c) évaluer l'efficacité des actions entreprises;

d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;

e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

3.3. Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas,

a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;

b) les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;

c) les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information).

3.4. Environnement de travail

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

4. Réalisation du produit

4.1. Planification de la réalisation du produit

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité.

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas,

- a) les objectifs qualité et les exigences relatives au produit;
- b) la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit;
- c) les activités requises de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit;
- d) les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

Les éléments de sortie de cette planification doivent se présenter sous une forme adaptée au mode de fonctionnement de l'organisme.

4.2. Processus relatifs aux clients

4.2.1. Détermination des exigences relatives au produit

L'organisme doit déterminer

- a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison;
- b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu;
- c) les exigences légales et réglementaires applicables au produit;
- d) toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme.

4.2.2. Revue des exigences relatives au produit

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes) et doit assurer que

- a) les exigences relatives au produit sont définies;
- b) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus;
- c) l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés.

Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, elles doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme doit assurer que les documents correspondants sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

4.2.3. Communication avec les clients

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos

- a) des informations relatives au produit;
- b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants;
- c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

4.3. Conception et développement

4.3.1. Planification de la conception et développement

L'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit.

Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme doit déterminer

- a) les étapes de la conception et du développement;

b) les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement;

c) les responsabilités et autorités pour la conception et le développement.

L'organisme doit gérer les interfaces entre les différents groupes impliqués dans la conception et le développement pour assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités.

Les éléments de sortie de la planification doivent être mis à jour autant que nécessaire au cours du déroulement de la conception et du développement.

4.3.2. Eléments d'entrée de la conception et du développement

Les éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit doivent être déterminés et des enregistrements doivent être conservés. Ces éléments doivent comprendre

- a) les exigences fonctionnelles et de performance;
- b) les exigences réglementaires et légales applicables;
- c) le cas échéant, les informations issues de conceptions similaires précédentes;
- d) les autres exigences essentielles pour la conception et le développement.

Les éléments d'entrée doivent être revus quant à leur adéquation. Les exigences doivent être complètes, non ambiguës et non contradictoires.

4.3.3. Eléments de sorties de la conception et du développement

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être sous une forme adéquate pour leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant leur mise à disposition.

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent

- a) satisfaire aux exigences d'entrée de la conception et du développement;
- b) fournir les informations appropriées pour les achats, la production et la préparation du service;
- c) contenir les critères d'acceptation du produit ou y faire référence;
- d) spécifier les caractéristiques du produit essentielles pour son utilisation correcte et en toute sécurité.

4.3.4. Revue de la conception et du développement

Des revues méthodiques de la conception et du développement doivent être réalisées, aux étapes appropriées, conformément aux dispositions planifiées, afin

- a) d'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire aux exigences;
- b) d'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

Les participants à ces revues doivent comprendre des représentants des fonctions concernées par l'étape (les étapes) de conception et de développement objet(s) de la revue. Les enregistrements des résultats des revues et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

4.3.5. Vérification de la conception et de développement

La vérification de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées, pour assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement. Les enregistrements des résultats de la vérification et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

4.3.6. Validation de la conception et du développement

La validation de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'application spécifiée ou, lorsqu'il est connu, l'usage prévu. Lorsque cela est réalisable, la validation doit être effectuée avant la mise à disposition ou la mise en œuvre du produit. Les enregistrements des résultats de la validation et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

4.3.7. Maîtrise des modifications de la conception et du développement

Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre. La revue des modifications de la conception et du développement doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les composants du produit et le produit déjà livré. Les enregistrements des résultats de la revue des modifications et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés.

4.4. Achats

4.4.1. Processus d'achat

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

4.4.2. Information relatives aux achats

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas,

- a) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements;
- b) les exigences pour la qualification du personnel;
- c) les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

4.4.3. Vérification du produit acheté

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

4.5. Production et préparation de service

4.5.1. Maîtrise de la production et de la préparation de service

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas,

- a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit;
- b) la disponibilité des instructions de travail nécessaires;
- c) l'utilisation des équipements appropriés;

- d) la disponibilité et l'utilisation d'équipements de surveillance et de mesure;
- e) la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure;
- f) la mise en œuvre d'activités de libération du produit, de livraison et de prestation de service après livraison.

4.5.2. Validation des processus de production et de préparation du service

L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori et dont les déficiences n'apparaissent, de ce fait, qu'une fois le produit en usage ou le service fourni.

La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

L'organisme doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure, selon le cas,

- a) les critères définis pour la revue et l'approbation des processus;
- b) l'approbation des équipements et la qualification du personnel;
- c) l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques;
- d) les exigences pour les enregistrements;
- e) la revalidation.

4.5.3. Identification et traçabilité

Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation. L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la réalisation du produit.

Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser l'identification unique du produit et conserver des enregistrements.

4.5.4. Propriété du client

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit. Lorsqu'une propriété du client est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, l'organisme doit le notifier au client et conserver des enregistrements.

4.5.5. Préservation du produit ou service

L'organisme doit préserver le produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue afin de maintenir la conformité aux exigences. Selon le cas, cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

4.6. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les équipements de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées.

L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées et sont effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, les équipements de mesure doivent être

- a) étalonnés et/ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux; lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit faire l'objet d'un enregistrement;
- b) réglés ou réglés de nouveau autant que nécessaire;
- c) identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de leur étalonnage;
- d) protégés contre les réglages susceptibles d'invalider le résultat de la mesure;
- e) protégés contre tous dommages et détériorations au cours de leur manutention, maintenance et stockage.

En outre, l'organisme doit évaluer et enregistrer la validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences. L'organisme doit entreprendre les actions appropriées sur l'équipement et sur tout produit affecté.

Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés.

Lorsqu'ils sont utilisés pour la surveillance et la mesure des exigences spécifiées, la capacité des logiciels à satisfaire l'utilisation prévue doit être confirmée. Ceci doit être fait avant la première utilisation et reconfirmé si nécessaire.

5. Mesure, analyse et amélioration

5.1. Généralités

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour

- a) démontrer la conformité aux exigences relatives au produit;
- b) assurer la conformité du système de management de la qualité;
- c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

5.2. Surveillance et mesurage

5.2.1. Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

5.2.2. Audit interne

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité

- a) est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme;
- b) est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié, en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre travail.

Une procédure documentée doit être établie pour définir les responsabilités et les exigences pour planifier et mener les audits, établir des enregistrements et rendre compte des résultats.

Les enregistrements des audits et de leurs résultats doivent être conservés.

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification.

5.2.3. Surveillance et mesure des processus

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.

5.2.4. Surveillance et mesure du produit

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées. La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.

Les enregistrements doivent indiquer la (les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit en vue de sa livraison au client.

La libération du produit et la prestation du service au client ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

5.3. Maîtrise du produit non conforme

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Une procédure documentée doit être établie pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme.

De façon adaptée, l'organisme doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes:

- a) en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée;
- b) en autorisant son utilisation, sa libération ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client;
- c) en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine;
- d) en menant les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes les actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés.

5.4. Analyse des données

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. Cela doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

L'analyse des données doit fournir des informations sur

- a) la satisfaction du client;
- b) la conformité aux exigences relatives au produit;
- c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive;
- d) les fournisseurs.

5.5. Amélioration

5.5.1. Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

5.5.2. Actions correctives

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour

- a) procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client);
- b) déterminer les causes de non-conformités;
- c) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas;
- d) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;
- e) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre;
- f) évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

5.5.3. Actions préventives

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour

- a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes;
- b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités;
- c) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;
- d) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre;
- e) évaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.

Section 3 : Les huit principes du management de la qualité

1. Les principes relatifs aux parties extérieures

1) Satisfaction client¹

1.1. Définition de la satisfaction des clients

La satisfaction du client, c'est son opinion sur le degré de réponse à ses besoins et attentes apportés par les prestations, produits et services délivrés. Il convient donc d'écouter l'opinion du client à travers les informations par lesquelles il se manifeste.

Exemple d'informations

- L'évolution globale du chiffre d'affaires.
- Le développement du chiffre d'affaires par client.
- Les rapports de visite des commerciaux.
- Les « rapports d'étonnement » établis par les personnes en contact avec les clients.
- Les rapports d'activité des collaborateurs intervenant chez les clients.
- Les informations verbales colportées par ces mêmes collaborateurs.
- Les indicateurs de mesure établis spontanément par les clients.
- Les courriers des clients relatifs aux problèmes rencontrés dont les réclamations.
- Les recours d'enquête de satisfaction.

La liste n'est pas exhaustive, les sources d'information pour cerner l'opinion du client sont innombrables. Aucune de ces sources, prise individuellement, n'est sans doute suffisante par elle-même. Il faudra certainement procéder par recoupements et combiner les différentes sources d'informations pour obtenir la synthèse pertinente.

1.2. Les Finalités de la mesure de satisfaction

1.2.1. Connaître et faire évoluer

La mesure de la satisfaction du client permet d'aller au-delà et d'explorer le champ des besoins et attentes latents : on peut ainsi capter de nouveaux clients et fidéliser les clients en élargissant l'offre. Instrument pour segmenter la clientèle en fonction des attentes, elle permet de mieux adapter l'offre à la demande. Elle permet de développer des idées pour innover et de promouvoir de nouveaux services.

¹ MITONNEAU.H., ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001, P 69 – 89.

La mesure de la satisfaction peut servir à améliorer l'image de l'entreprise auprès des clients ; de montrer de l'intérêt pour sa clientèle et de communiquer positivement sur le niveau de satisfaction client. Enfin, elle peut avoir comme objectif une augmentation du chiffre d'affaires.

1.2.2. Connaître et améliorer

Mesurer la satisfaction des clients joue un rôle dans la relation de l'entreprise avec ses partenaires (actionnaires, assureurs, banquiers, fournisseurs) : elle permet de donner une meilleure confiance aux partenaires et de rendre compte à une autorité de tutelle, des partenaires, des actionnaires... Elle constitue un support de communication interne pour faire entendre la voix du client dans l'entreprise en aiguillant les informations pertinentes vers les fonctions concernées et permet d'objectiver les remontées internes des perceptions de la clientèle. Le personnel se met alors en position d'écoute du client et non plus en position exclusivement fonctionnelle. Elle est aussi un instrument de mesure de la performance des processus de l'entreprise et aide à trouver des sources d'amélioration des pratiques interne de l'entreprise.

Elle peut être un élément de :

- motivation du personnel autour d'un projet : sensibilisation du personnel aux attentes des clients ;
- valorisation des points forts en interne ;
- définition des niveaux de qualité (qualité voulue, objectifs à atteindre) : étalonner les critères de mesure interne (exemple : temps d'attente), définir des standards qualité, définir des engagements qualité communiqués aux clients ;
- mise en place d'un système de reconnaissance financier ou non du personnel basé sur la satisfaction du client.

1.2.3. Choisir, prendre une décision

La mesure de satisfaction des clients constitue un moyen de hiérarchiser les attentes des clients en fonction de leurs poids respectifs dans la satisfaction clients et d'identifier les priorités d'amélioration : en général et pour un client donné. Cela permet aussi d'évaluer les effets d'un plan d'actions avant et après et de mettre sous surveillance : alimenter un système d'alerte sur des événements qui altèrent la qualité des services ou produits.

Identifier les critères de satisfaction pertinents pourra alimenter le système d'évaluation du personnel, et en particulier des managers.

1.2.4. Le mécontentement du client

Les réclamations des clients ne sont représentatives que de la dimension négative de la mesure de satisfaction. Et encore, cette représentativité est-elle bien infidèle tant il est connu que seul un faible pourcentage de clients mécontents émet des réclamations. De même, les réclamations des clients se situent sur un canal de communication formel et s'expriment le plus souvent en référence aux exigences explicites qui n'ont pu être satisfaites. Elles n'intéressent en quelque sorte que la partie émergée de l'iceberg des besoins et attentes dont on sait que l'essentiel fait partie du non-dit : la partie immergée. Les actions d'amélioration déterminées sur la base des réclamations des clients sont par ailleurs de nature sporadique puisqu'elles n'existent que dans la mesure où les réclamations sont émises.

La démarche d'amélioration tombe en panne en l'absence de réclamations, on ne peut dans ce cas considérer cette approche comme une démarche d'amélioration continue. Dans une vision étroite des principes d'assurance de la qualité version 94, certains systèmes qualité ont restreint leur processus d'amélioration aux actions correctives et préventives basées sur les non-conformités. La version 2000 de la norme appelle une approche ouverte sur l'amélioration continue, l'investigation des motifs de satisfaction du client est une source d'information intarissable pour la démarche d'amélioration continue.

1.3. La réalisation d'une enquête de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction constituent l'un des moyens d'obtenir les informations recherchées. Ce moyen n'est nullement imposé par la version 2000 de la norme mais son usage tend à se répandre.

Une enquête de satisfaction efficace suppose la mise en œuvre d'un certain nombre de techniques et l'application d'une méthodologie cohérente avec le système de management de la qualité dans lequel elle s'insère. L'Afnor a publié un fascicule de documentation FDX 50172, Enquête de satisfaction des clients, qui donne un éclairage global sur ce sujet.

La réalisation d'une enquête de satisfaction se déroule en quatre étapes : la préparation de l'enquête, l'identification des attentes des clients, la mesure de la satisfaction du client et la communication des résultats.

1.3.1. La préparation de l'enquête

Cette étape doit permettre de préciser les objectifs de l'enquête, quelles questions seront posées, à qui et dans quelles conditions.

➤ Les objectifs de l'enquête

- mettre en évidence les motifs d'insatisfaction, les attentes, les nouveaux besoins des clients ;
- mesurer le degré de satisfaction des clients et suivre son évolution dans le temps. Dans ce cas, l'instrument de mesure (question, mode d'administration,...) ne doit pas trop évoluer pour ne pas fausser la mesure. Par exemple, dans une société de réparation automobile, le niveau de satisfaction de la clientèle a nettement augmenté lorsque le questionnaire a été administré par téléphone et non plus par courrier comme auparavant ;
- positionner l'entreprise ou le service par rapport à la concurrence. Cette mesure peut se faire à différents niveaux : comparaison par rapport à son secteur d'activité, à un organisme de même type, ou à des prestations de même type, ou à des prestations de même type dans des secteurs de même type dans des secteurs d'activité différents.
- mettre en évidence les priorités d'amélioration en classant par importance les motifs d'insatisfaction.

➤ Le champ de l'enquête

Avant de réaliser une enquête, un certain nombre d'éléments doivent être définis. L'objectif de la mesure de la satisfaction porte-t-il sur :

- l'entreprise dans son ensemble ou dans une partie des prestations qu'elle fournit. Pour un hôtel par exemple, les questions peuvent porter sur l'appréciation générale du séjour ou sur le confort de la chambre, sa propreté, la salle de bain, l'accueil au petit déjeuner...
- la comparaison avec les concurrents. Pour tous ou partie des critères, le client va classer l'entreprise parmi les 5 premières ou non par exemple.
- la perception par rapport à un événement. Par exemple après avoir suivi une formation, après s'être déplacé dans une agence.

✓ La cible de l'enquête

La mesure peut être réalisée sur l'ensemble des clients ou sur un segment de la clientèle. Elle peut viser uniquement les entreprises ou seulement les particuliers, les grands comptes, une tranche d'âge...

De façon générale, il convient de choisir :

- le client final ;
- le client intermédiaire (distributeur par exemple) ;
- le personnel ;

- les actionnaires ;
- les partenaires et fournisseurs ;
- les riverains de l'entreprise ;
- ✓ L'échantillon

Paradoxalement, la taille de l'échantillon ne dépend pas de la taille de la population concernée par l'étude. En revanche, plus le degré de précision requis des résultats est élevé, plus l'échantillon est important. De même, le nombre de segments à analyser fait augmenter la taille de l'échantillon. Il est communément admis par les spécialistes qu'un échantillon de 200 personnes permet de dire que la marge d'erreur est minime et les résultats faibles. Lorsqu'une entreprise a un petit nombre de clients, il est préférable qu'elle interroge tous ses clients d'un même segment.

➤ Comment les interroger ?

Le questionnaire conçu doit être adapté aux mesures des attentes. L'indicateur de satisfaction correspond à l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue.

L'indicateur de qualité interne correspond à l'écart entre la qualité voulue et la qualité réalisée.

Un indicateur doit être : orienté client, quantifiable, simple, fiable et réactif.

Sept clés pour la mesure de satisfaction :

- avoir informé préalablement les clients ;
- garder une distance vis-à-vis des informations collectées ;
- se méfier des « défausses » ;
- contrebalancer l'enquête externe ;
- interroger les non-utilisateurs ;
- adopter une méthodologie et des indicateurs sans faille ;
- prévoir des actions correctives.

Il convient de maîtriser le moment de la mesure en fonction des objectifs :

- les études « à chaud », du type « en sortie de point de vente » visent à obtenir des perceptions sur de nombreux détails liés à la visite, en vue d'une amélioration de l'offre, mais sans permettre de comparaison avec les concurrents ;

- les études « à froid », vont cerner les images résiduelles à travers le cumul d'un ensemble d'expériences passées, donc facilitant la comparaison inter enseignes, et pouvant déboucher sur des éléments prédictifs du comportement futur du client.

Voici quelques éléments à prendre en compte pour réaliser une enquête de satisfaction des clients :

- hiérarchiser les composantes, les caractéristiques d'attente et de perception par rapport à un résultat global : panorama et conditions de mise en œuvre des techniques adaptées ;
- caractériser les différents modes de recueil d'attente et de perception, notamment les questionnaires auto-administrés, leurs taux de réponses et les techniques de redressement ;
- distinguer les objectifs internes et externes de mesure d'attente et de perception, en précisant les utilisations envisageables dans le cadre d'études ;
- recenser les objectifs pouvant être assignés à des mesures de l'attendu et du perçu : comprendre les comportements et attitudes pour agir, pour améliorer, pour s'améliorer, pour fidéliser ;
- apprécier l'impact des actions correctives menées et en déduire la régularité, la fréquence des mesures à effectuer ;
- comprendre les non-réponses à une mesure ;
- maîtriser les différents types d'incitations à la réponse à une mesure de l'attendu et du perçu ;
- segmenter les répondants à une mesure ;
- cerner les relations en mesure de satisfaction, mesure de la qualité perçue et mesure des attentes ;
- distinguer les mesures de perception sur des faits et sur des évolutions ;
- apprécier les images dues à des expériences, de celles fabriquées par des pressions publicitaires.

➤ Périodicité de l'enquête

Certaines enquêtes sont ponctuelles, elles donnent une photo de la satisfaction à un moment donné. C'est le cas de certaines études qui cherchent à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents ou qui cherchent à déceler les sources de mécontentement à un instant donné. D'autres enquêtes sont périodiques, ce sont les baromètres. Dans ce cas, aucun élément de l'enquête ne doit changer d'une période à l'autre : le questionnaire reste sensiblement le même, l'échantillon et la méthode sont identiques d'une période à l'autre.

➤ Techniques de recueil

L'efficacité et le coût de ces techniques sont très variables. Nous citerons les trois principales techniques utilisées.

✓ Le face-à-face

Il consiste à interroger une personne lorsqu'elle se trouve en face de l'enquête. Cette technique d'enquête est la plus onéreuse et la plus riche en informations. Encore faut-il choisir qui sera l'enquêteur. S'il s'agit d'une personne de l'entreprise, est-elle impartiale et possède-t-elle les qualités requises ?

✓ Le questionnaire auto-administré

Le client répond lui-même au questionnaire. Le contact avec le client se fait par le courrier, par minitel ou par internet. Cette technique d'enquête est la moins chère et celle qui a le taux de réponse le plus faible. Les résultats sont meilleurs si le client est préalablement prévenu puis relancé par téléphone.

✓ L'enquête téléphonique

L'enquêteur contacte le client par téléphone. Cette technique permet un meilleur taux de réponse par rapport au questionnaire auto-administré et son coût est modéré.

1.3.2. L'identification des attentes des clients

A la suite de la phase de préparation qui définit une partie de la méthodologie de l'enquête, le moment est venu de prendre en compte les besoins et attentes des clients, ses sources d'insatisfaction ou de satisfaction de façon à formuler concrètement les questions. La mesure se fait ensuite à partir de questionnaires bâtis sur la base de critères de satisfaction ainsi identifiée. Néanmoins, l'entreprise ne perçoit qu'une fraction des besoins et attentes de ses clients. Une analyse qualitative préalable des besoins et attentes donnera une base plus large et plus réaliste pour l'enquête.

Cette analyse se déroule sous forme d'entretiens ou de réunions de groupe avec des clients. Les méthodes des études qualitatives conduisent à mieux cerner les critères qui comptent aux yeux des clients, à comprendre les priorités qu'ils leur accordent et donc d'être mieux informé pour réaliser le questionnaire d'enquête.

1.3.3. La mesure de la satisfaction du client

➤ La conception du questionnaire

Le questionnaire contient deux types de questions.

✓ Les questions fermées

Ce sont les questions pour lesquelles la réponse se fait en choisissant entre plusieurs items prédéfinis.

✓ Les questions ouvertes

Ces questions permettent au client de donner des explications sur le point de vue.

Elles sont peu nombreuses dans les enquêtes par questionnaire.

✓ Les questions concernant l'identification du répondant

L'intérêt de ces questions est de pouvoir segmenter les clients par leurs types de réponse ou de décrire la satisfaction de tel type de clientèle.

➤ La réalisation de l'enquête terrain

Le questionnement des clients peut être effectué :

- par courrier, par minitel, par internet pour les questionnaires auto-administrés.
- par un enquêteur pour les techniques de recueil par téléphone ou face à face.

Pour les enquêtes auto-administrées, une relance des clients est parfois à prévoir pour obtenir un taux de réponse satisfaisant. Ensuite l'opération de contrôle des questionnaires est effectuée.

Avant la saisie des questionnaires, un codage est nécessaire : chaque question et chaque réponse ont un code spécifique.

➤ Le traitements statistiques et l'analyse des résultats

✓ Les tris à plat

Ces statistiques conduisent à déterminer un taux de satisfaction relatif à une question donnée.

Par exemple, à la question « quelle est votre appréciation générale du service rendu ? » :

- 7 % des clients qui se sont exprimés se déclarent très satisfaits ;
- 82 % d'entre eux se déclarent satisfait ;
- 9 % se déclarent neutres ;

- 2 % se déclarent mécontents.

Les tris à plat concernant les questions d'identification permettent de décrire la population interrogée.

- ✓ Les tris croisés

Le croisement de deux questions permet de construire des tableaux de contingence ou de pourcentage. La plupart des croisements s'effectuent par rapport aux questions d'identifications des répondants.

Par exemple, on peut croiser la question « quelle est votre appréciation générale du service ? » avec la question concernant le secteur d'activité.

Il est alors possible de décrire un taux de satisfaction par type d'activité.

- ✓ Les autres types d'analyse statistique

D'autres analyses multidimensionnelles permettent de décrire les résultats d'une enquête. Nous n'en citons que quelques-unes : l'analyse en composantes principales, l'analyse canonique, l'analyse des correspondances, ainsi que les méthodes de classification et de discrimination.

Elles peuvent conduire à une représentation graphique par groupe de clients partageant des opinions voisines.

1.3.4. La communication des résultats

L'exploitation des résultats de l'enquête de satisfaction dépend aussi des finalités assignées au processus de mesure de satisfaction des clients. Les résultats des enquêtes sont généralement communiqués à plusieurs niveaux : la direction, les responsables de l'enquête, le personnel, les clients.

La présentation des résultats ne sera pas la même dans chacun des cas. Pour la direction, les résultats sont synthétiques et feront apparaître les messages clés. Pour les charges d'étude, les résultats seront développés. Pour le personnel, les résultats pourront être présentés par agence, par service. Pour les clients, les résultats seront synthétiques et visuels par exemple.

2) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs¹

2.1. Le fournisseur dans le management de la qualité

Le fournisseur constitue un lien crucial dans la chaîne de création de valeur dans le SMQ. La norme ISO 9001 définit cette relation dans le paragraphe 7.4 « Achat ». La norme est centrée sur le contrôle des articles achetés, la fiabilité et la capacité du fournisseur en relation avec les exigences de la clientèle.

L'étendue des dépendances et la nécessité de relations mutuellement bénéfiques dépendent de la façon dont les affaires sont menées. À un extrême, le contrôle de l'achat pourrait être le simple fait de délivrer un ordre d'achat et la réception des articles sur la livraison d'une relation très complexe, travail d'un sous-entrepreneur travaillant au chantier de l'organisation sur une longue période de temps, Ce que cela signifie que le degré de collaboration et de contrôle des entrées - matériels, services, informations peut aller d'un simple, au cours de la relation téléphonique à une relation très complexe (équipe de travail).

Le premier élément de contrôle est de s'assurer que le fournisseur a la capacité de livrer les exigences spécifiées de l'entreprise. Cela nécessite l'évaluation des fournisseurs sur de nombreux critères, y compris une expérience pertinente pour le travail, la performance du fournisseur par rapport à autres fournisseurs concurrents, la qualité du produit, le prix de livraison, la capacité à répondre aux problèmes, la gestion et la capacité financière, la conformité aux exigences légales et réglementaires.

Le deuxième élément de contrôle est le contrôle du processus est l'émission du bon de commande à la livraison et la réception des entrées. Dans certains cas, l'entreprise doit établir des conditions d'acceptation des produits ou services achetés, évaluer et sélectionner les fournisseurs, vérifier les produits et services achetés, réévaluer régulièrement les fournisseurs pour s'assurer que leurs performances sont toujours en adéquation avec les exigences de l'entreprise.

L'externalisation est devenue une préoccupation majeure dans les dernières années, certaines entreprises ont décidé d'externaliser leur processus de base. ISO 9001 dans le

¹http://www.isorequirements.com/iso_9001_8_principles_mutually_beneficial_supplier_relationships.html

paragraphe 4.1 « Exigences générales » nécessite que l'entreprise doit maîtriser les processus externalisés.

2.2. La relation « entreprise-fournisseur »

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Il est généralement nécessaire d'établir des procédures documentées et les documents justificatifs pour contrôler l'efficacité et l'efficience de la fonction achats. Pour être une fonction clé, l'objectif de qualité doit mettre en place un suivi. Les exigences suivantes fournissent des éléments pour construire des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

2.2.1. L'évaluation des fournisseurs

Selon ISO 9001 paragraphe 7.4.1 « Processus d'achat », et la liste actualisée des fournisseurs agréés à titre de référence, les fournisseurs sont évalués sur leur capacité à fournir des produits et services conformément aux exigences de l'entreprise. Il est nécessaire que les critères de sélection doivent être établis et documentés.

2.2.2. La réévaluation du fournisseur

Le Fournisseur actif, en particulier pour les intrants clés qui auront un impact sur les exigences relatives au produit doit être réévalué selon la norme ISO 9001 paragraphe 7.4.1 « Processus d'achat », au moins une fois par an. Ces réactivités d'évaluation donneront à l'entreprise la possibilité d'établir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs.

2.2.3. L'externalisation

Lorsque l'entreprise choisit d'externaliser un processus qui affecte la conformité du produit aux exigences, il doit y avoir des contrôles sur les processus d'externalisation. Les partenaires d'externalisation considérés comme des fournisseurs et l'exigence de contrôle de l'ISO 9001 paragraphe 7.4 « Achat » s'applique sur les deux.

2.2.4. Les exigences relatives aux renseignements

L'information d'achat fiable, complète et précise est importante dans la gestion efficace de la fonction achat et il doit y avoir des preuves pour montrer l'approbation des produits, des procédures, des procédés, des équipements et la qualification du personnel. Ces exigences sont définies dans l'ISO 9001 paragraphe 7.4.2 « Informations relatives aux achats ».

2.2.5. Les Possibilités d'amélioration

Il est également nécessaire de montrer des preuves de l'analyse des données, de surveillance de la stabilité et la capacité des processus d'achat. L'analyse des données fournit l'occasion pour la prévention de la survenue de non-conformités potentielles et d'amélioration continue de la fonction achat. Cette exigence est définie dans la norme ISO 9001 paragraphe 8.4 «Analyse des données ».

2. Les principes relatifs à l'organisation

1) Management par approche système¹

1.1. L'approche système dans le management de la qualité

Un système est un outil d'organisation pour atteindre un objectif visé. Au sein d'un grand système, il y a des sous- systèmes avec leurs propres objectifs, qui sont alignés à l'objectif global de l'entreprise. Afin de gérer une organisation comme un système, on doit comprendre et être capable de visualiser comment chaque fonction / processus fonctionne comme une partie de l'entreprise.

Le paragraphe 4.1 « Exigences générales » permet de préserver l'intégrité du SMQ et de faciliter la communication des politiques, procédures et instructions.

Précisément, tel que défini le paragraphe 4.2 « Exigences de documentation », les exigences du système sont documentés à 5 niveaux:

- Déclarations documentée de la politique qualité et les objectifs de qualité ;
- Un Manuel Qualité ;
- Des procédures documentées et autres documents nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et le contrôle des processus ;
- Instructions de travail ministériel ;
- Records de qualité.

Afin de s'assurer que le système de management de la qualité et les processus d'accompagnement sont établies, mises en œuvre et maintenu, l'entreprise doit désignée un membre de l'organisation pour être représentant de la direction.

1.2. La carte du système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité de l'entreprise et l'efficacité dans la réalisation de ses objectifs.

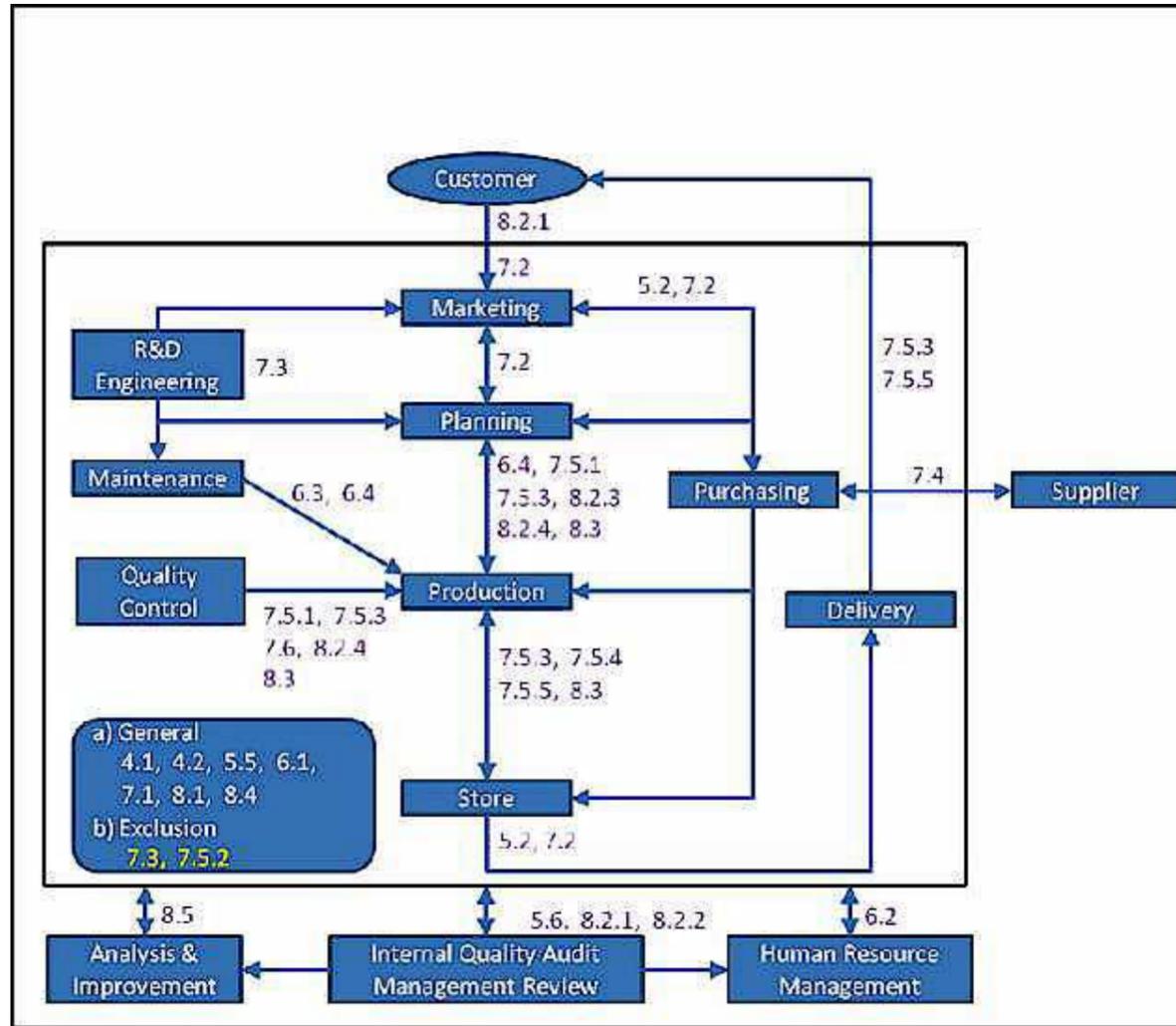
ISO 9001 est affiché comme une carte du réseau qui décrit schématiquement l'ensemble du système, accompagné de description sommaire de celui-ci. Entre autres, la carte du système affiche les informations suivantes :

- Les processus nécessaires au SMQ et leur application dans toute l'entreprise ;

¹http://www.isorequirements.com/iso_9001_8_principles_system_approach_to_management.html

- La séquence et l'interaction de ces processus ;
- Les critères et les méthodes nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace et le contrôle de ces processus ;
- Les ressources, y compris l'information, nécessaire pour soutenir l'opération et de surveiller le processus ;
- Les mesures à prendre pour atteindre les résultats planifiés et l'amélioration des processus.

Figure 9 : la carte du système



Source : http://www.isorequirements.com/iso_9001_8_principles_system_approach_to_management.html



1.2.1. Les Processus déterminés

Les éléments rectangulaires en boîte sont des processus qui sont déterminées selon les besoins de SMQ et leur application à travers l'entreprise selon la norme ISO 9001 Paragraphe 4.1

1.2.2. Les relations entre les processus

La carte illustre également la séquence et l'interaction des processus selon la norme ISO 9001 paragraphe 4.1. Les flèches indiquent les relations entre les processus en termes d'entrées-processus flux de sortie.

1.2.3. L'exigence de l'ISO 9001

L'inclusion de clauses fournit la preuve de conformité aux exigences de la norme ISO 9001. Elle montre l'intégration des critères et des méthodes nécessaires pour le fonctionnement et le contrôle des processus.

1.2.4. Concept du système

Cette représentation schématique donne l'image visuelle de l'ensemble du système permettant aux gestionnaires de voir l'impact et l'interaction des changements dans le système. La description de la carte système est documenté dans le manuel de qualité définies dans l'ISO 9001 paragraphe 4.2.2 « Manuel Qualité ».

1.2.5. Ressources et information

La description de la séquence et l'interaction dans la carte du système devrait inclure des descriptions des principales exigences du SMQ. Il s'agit notamment des ressources humaines, des information, des critères et méthodes d'application et de contrôle, des infrastructures.

2) Approche processus¹

2.1. Définition de processus

Le terme processus est devenu un mot à la mode, les hommes politiques l'utilisent volontiers et il ne s'écoule pas de jour sans qu'il en soit question dans les journaux d'information sur tous les médias. Il y a là pour beaucoup d'observateurs ou d'auditeurs un langage « branché » qui pose question : quelque réalité se cache derrière ce nouveau langage.

Moins que d'une réalité nouvelle il s'agit plutôt d'une autre façon d'observer la réalité. Les définitions données par les dictionnaires restituent plus ou moins cette idée, par exemple chez Hachette : « Développement temporel de phénomènes marquant chacun une étape ». La version 2000 de la norme de vocabulaire ISO 9000 donne quant à elle la définition suivante : « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Aucune définition n'est sans doute parfaite, quelques exemples et une illustration simple permettent sans doute de mieux comprendre l'idée.

2.2. Définition détaillée du processus

2.2.1. Les sortants

Un processus est organisé autour de la réalisation des sortants, produits ou résultats attendus du processus, tangible ou intangibles (cas des services). Un processus se définit donc d'abord par les résultats attendus de celui-ci. On utilisera par la suite le terme « résultat attendu » pour désigner plus spécifiquement les produits intangibles visés par le processus.

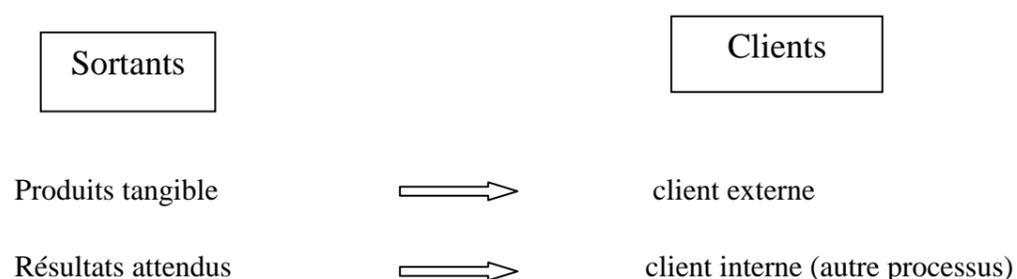
Dans le cas du processus d'animation on peut considérer par exemple :

- ✓ l'atteinte des objectifs pédagogiques dont les clients sont les responsables de l'inscription des bénéficiaires ;
- ✓ la satisfaction des participants, clients immédiats du processus ;
- ✓ le dossier administratif renseigné par l'animateur et dont le client est le responsable de l'organisation logistique.

Le client peut être interne à l'organisme : d'une part le responsable qui pilote cette formation et qui exploite le dossier administratif, dont les évaluations, d'autre part, le responsable logistique qui gère les équipements pédagogiques ; ou externe à l'organisme : les bénéficiaires notamment, mais aussi les responsables de l'inscription de ces bénéficiaires.

¹ MITONNEAU.H., ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001, P 22 – 60.

Figure 10 : Sortants, clients internes et clients externes



Source : MITONNEAU.H., ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001.

Dans le cas du client interne, le sortant constitue souvent un entrant pour un autre processus : processus administratif pour le dossier administratif renseigné ; processus logistique pour les équipements pédagogiques.

2.2.2. [Les activités \(corrélation et interactivité\)](#)

Les activités considérées ont ceci de commun qu'elles sont nécessaires pour la réalisation des sortants, d'où l'expression de la norme « ensemble d'activités corrélées ou interactives ». Pour définir et représenter le processus, le choix existe nécessairement quant au niveau de détail de la description. On perçoit clairement ici que la définition des sortants conditionne bien les activités à décrire : il convient de définir pour commencer ce que l'on veut obtenir. Il faut accepter ce paradoxe de commencer par les sortants.

Parmi les activités, nous avons listé :

- la mise en œuvre des équipements pédagogiques ;
- l'analyse des dossiers des participants ;
- l'accueil des participants ;
- les présentations, l'identification des attentes personnelles ;
- la présentation du programme de formation ;
- la réalisation du programme de formation ;
- la clôture de l'action de formation, dont les évaluations ;
- le traitement du dossier de formation et la restitution des équipements pédagogiques.

2.2.3. [Les activités et les procédures](#)

Les activités ont été déterminées en fonction des sortants à obtenir. Le niveau de détail dans la description des activités constitue là aussi un choix pour l'organisme. Cette description peut prendre la forme d'une procédure qui, par définition, spécifie la façon d'accomplir une

activité. Les procédures font partie de la documentation du système de management de la qualité. Or les exigences de procédure ont disparu là où les processus sont apparus. Il est vrai que le développement de procédures a donné lieu à des excès fréquents, cette affirmation ne choque plus personne. La norme incite maintenant l'entreprise à définir par elle-même son besoin de description de ses processus.

Dans ses exigences génériques, la norme exige les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus.

Mais elle laisse à l'organisme le soin d'effectuer ses choix en fonction :

- a) de la taille de l'organisme et du type d'activités ;
- b) de la complexité des processus et de leurs interactions ;
- c) de la compétence du personnel.

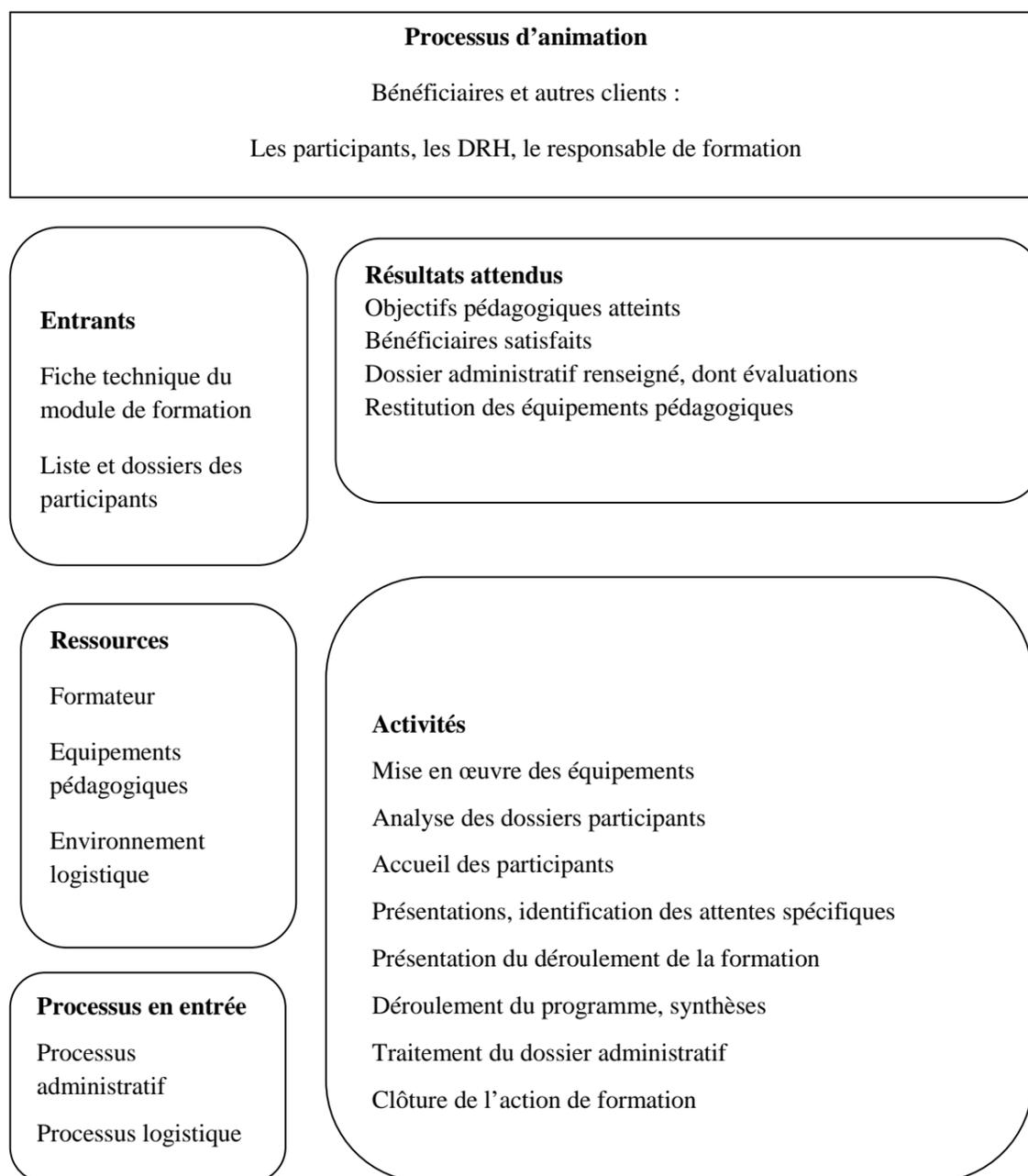
D'autre part, dans le chapitre 7 « réalisation du produit », aucune exigence de procédure n'est précisée, contrairement aux versions précédentes. Le choix libre est donc laissé à l'entreprise ; à elle d'apprécier le besoin...et de démontrer comment elle maîtrise l'activité concernée dans le cadre du processus concerné. Il est clair que certaines activités méritent d'être spécifiées et d'autres pas. Ainsi, il paraît légitime de penser que l'animateur est suffisamment expérimenté pour mettre en œuvre les équipements pédagogiques sans avoir besoin d'une procédure ni d'un mode opératoire. Il en est de même en ce qui concerne la réalisation du programme de formation : on peut espérer que le formateur a été choisi pour sa capacité à mener à bien cette tâche. En revanche, la direction de l'organisme de formation peut trouver utile d'imposer une manière spécifiée (donc une procédure) pour effectuer la présentation de l'organisme de formation et également traiter le dossier administratif.

La procédure peut aussi consister en une charte animateur si l'on veut rester simple et efficace. On peut dire que la procédure trouve sa place dans le processus lorsque cela s'avère nécessaire.

2.2.4. Les ressources, les entrants et les processus en entrée

Dans le cadre du processus d'animation, la principale ressource, c'est l'animateur. Les autres ressources sont d'ordre matériel : environnement logistique (locaux, pauses), équipements pédagogiques. Les entrants sont constitués par : la fiche qui spécifie dans le catalogue le module de formation (dont les objectifs de formation, les prés requis, le programme...), les supports pédagogiques qui seront exploités au cours de l'animation, la liste et les dossiers des participants.

Figure 11: Processus d'animation



Source : MITONNEAU.H., ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001.

Les entrants sont souvent le résultat de processus situés en amont. Dans notre exemple la fiche technique du module de formation constitue un sortant du processus d'établissement du catalogue. La liste et les dossiers des participants sont des sortants du processus administratif de gestion des inscriptions. L'environnement logistique, les équipements pédagogiques, les supports de formation sont des sortants du processus logistique. L'identification des processus en amont et en aval contribue à déterminer les liens entre les processus. Le système de management est lui-même un système de processus. Certains processus peuvent être imbriqués : le processus administratif se situe à la fois en entrée et en sortie du processus d'animation.

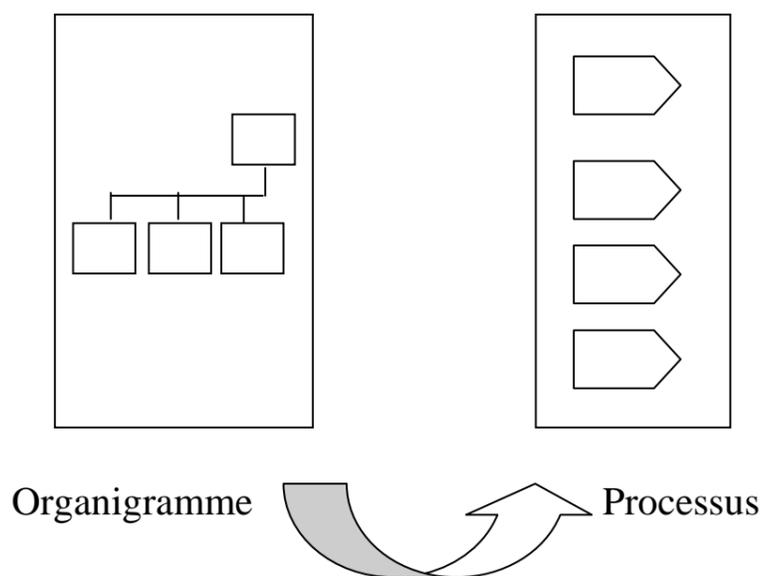
2.3. La mise en œuvre des processus dans le système de management de la qualité

2.3.1. Le Processus et l'organigramme hiérarchique

Les processus procédant de la logique client, le client se présente dans une vision transversale de l'organisation de l'entreprise, alors que l'organigramme donne quant à lui la vision verticale de la même entreprise. L'organigramme correspond également à la description statique des liens hiérarchiques et éventuellement fonctionnels entre les principaux postes ou services.

Les responsables impliqués dans la mise en œuvre des processus sont évidemment ceux qui figurent sur l'organigramme hiérarchique, il ne s'agit pas d'une seconde hiérarchie. Néanmoins ces processus constituent des cellules douées d'une autonomie et nanties de pouvoirs opérationnels forts. Marier organigramme hiérarchique et cartographie des processus est indispensable pour assurer la mise en œuvre efficace de ces derniers dans l'entreprise et éviter les freins dus à des ambiguïtés de responsabilités.

Figure 12 : Organigramme et processus : deux visions de l'organisation de l'entreprise



Source : MITONNEAU.H., ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001.

2.3.2. L'intégration des processus dans le système de management

Sur la base de notre définition des processus : activités et moyens organisés en vue d'atteindre un objectif défini, il serait illusoire de considérer qu'il suffit de décrire cette organisation pour obtenir de façon efficace le résultat attendu. Il convient d'insuffler aux acteurs concernés par le processus l'intérêt de l'atteindre de l'objectif et de piloter la réalisation de ce dernier.

Dans les années 95, de nombreuses expériences ont été menées dans le cadre de l'approche re-engineering par les processus. Ces expériences ont mis en évidence la difficulté de mettre en place une organisation entièrement centrée sur un axe transversal client-client. Un certain nombre de problèmes liés à l'impossibilité de s'affranchir complètement de l'organisation hiérarchique en place sont apparus et ont souvent empêché de traduire dans la réalité la cartographie des processus conçue sur le papier.

La méthode RASCI aborde les principaux problèmes de mise en œuvre de l'approche processus dans l'entreprise. Cette méthode mnémotechnique simple est généralement considérée comme particulièrement efficace dans la bonne intégration des processus dans le système de management de la qualité. L'objectif de cette méthode est de traiter les liens critiques des processus selon leurs différentes natures. RASCI est un terme constitué à partir de la première lettre des cinq points critiques à considérer dans la mise en œuvre des processus.

Ces cinq points critiques sont :

- la Responsabilité de l'atteinte du résultat du processus lorsque ses activités relèvent de différents services ou différentes entités ;
- l'Autorité à laquelle il convient de se référer pour prendre certaines décisions, réaliser des arbitrages de priorités ;
- la Sous-traitance d'activités qui font partie du processus mais sont confiés à des services relevant d'une autre autorité ;
- la Compétence qui est nécessaire dans le déroulement de certaines activités du processus (prise de décision par exemple) mais est détenue par d'autres entités ;
- l'Information sur les résultats obtenus.

3. Les principes relatifs aux méthodes individuelles ou collectives

1) Approche factuelle pour la prise de décision¹

1.1. La prise de décision dans le management de la qualité

Les Bonnes pratiques de gestion sont basées sur l'utilisation de faits, de données et d'informations. Cela permet la prise de décision objective qui mènera à des actions positives.

Un SMQ qui répond aux exigences de la norme ISO 9001 est établi pour être orienté vers les résultats. En d'autres termes, le système doit être capable d'évaluer et de suivre les résultats prévus et de prendre les mesures nécessaires pour assurer sa réalisation.

Sous la norme ISO 9001 paragraphe 8 " Mesure, analyse et amélioration ", l'entreprise doit planifier et mettre en œuvre le processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration

- Afin d'assurer que le SMQ est effectivement mis en œuvre et continuellement améliorée.
- Afin de s'assurer que le produit répond aux exigences spécifiées par le client.
- Pour assurer la discipline dans la mise en œuvre du SMQ.
- Pour assurer l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ.

Cela nécessite l'utilisation de données et d'analyse pour la prise de décisions et d'initier des actions pour atteindre les résultats planifiés et l'amélioration.

Au niveau stratégique de l'orientation client, l'entreprise est censée surveiller la perception du client de vérifier si elle a rencontré les besoins exprimés et implicites. Sur la gestion des performances du SMQ, la vérification du système, en particulier les audits qualité internes selon la norme ISO 9001 paragraphe 8.2.2 « Audit Interne » fournira des preuves objectives de la décision sur l'amélioration du SMQ et ses processus.

¹ http://www.isorequirements.com/iso_9001_8_principles_factual_approach_to_decision_making.html

1.2. L'application du principe de l'approche factuelle pour la prise de décision dans l'ISO 9001

Les Décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données et informations.

1.2.1. La revue de direction

Les décisions stratégiques et les décisions politiques sont prises en fonction des rapports de l'entrée de la revue. Les décisions de gestion sont traduites en projets d'amélioration dans le cadre de l'amélioration continue du SMQ ou une stratégie d'affaires de l'organisation.

1.2.2. Les objectifs de qualité

Selon la norme ISO 9001 paragraphe 5.4.1 « Objectifs Qualité », La direction doit s'assurer que les objectifs de qualité mesurables sont établis à des fonctions et des niveaux pertinents au sein de l'entreprise.

1.2.3. L'utilisation de l'analyse de données

Les données et l'analyse statistique doivent être des preuves pour tous les processus afin que des mesures préventives peuvent être instituées et afin d'éviter la non-conformité potentiels et créer l'opportunité pour des projets d'amélioration continue. Les commentaires des clients basés sur les plaintes des clients, des suggestions et des enquêtes de perception sont aussi des informations objectives pour la prise de décision et les actions. Ceci est défini dans la norme ISO 9001 paragraphes 8.4 «Analyse des données ».

1.2.4. La surveillance et la mesure de la production

Les processus et les exigences relatives au produit doivent être mesurés et contrôlés aux étapes appropriées du processus de production, de l'achat d'intrants essentiels jusqu'à l'utilisation finale, et même l'élimination du produit. Les actions sont nécessaires pour être prises en fonction des critères d'acceptation, et il doit y avoir des dossiers des preuves sur ces activités comme il a été définie dans la norme ISO 9001 paragraphe 8.2.4 « Surveillance et mesure du produit » et 8.3 « Contrôle du produit non conforme ».

1.2.5. Le maintien et l'amélioration du SMQ

Selon La norme ISO 9001 paragraphe 8.2.2, l'Audit Interne est crucial pour maintenir la discipline dans la mise en œuvre du SMQ. Il doit vérifier si le système est mis en œuvre et entretenu de manière efficace. Les résultats des audits sont une preuve objective de la décision et des actions.

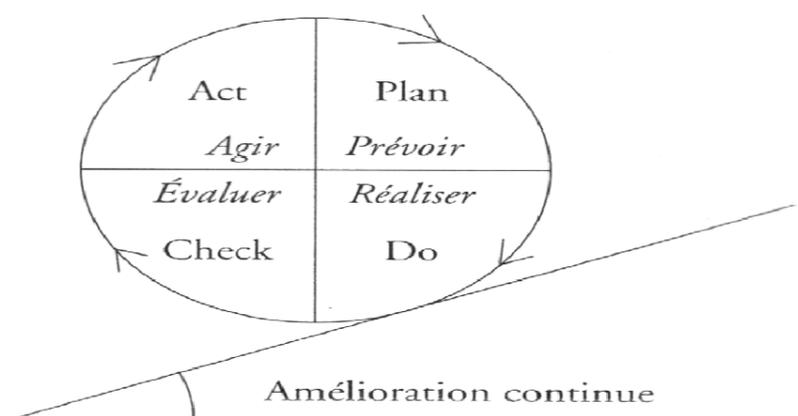
2) Amélioration continue¹

2.1. Exemple de pratiques d'amélioration continue

- La formation systématique du personnel à l'amélioration continue du poste de travail (par exemple du type : les sept outils des cercles de qualité).
- Le comité de pilotage annuel : examen des indicateurs liés aux objectifs précédemment fixés et détermination de nouveaux objectifs en progrès par rapport aux résultats obtenus.
- Les entretiens de progrès annuels du personnel avec sa hiérarchie.
- Les réunions bimensuelles de résolution de problèmes du type « groupes de progrès ».
- Le système de suggestion.

Les exemples de pratiques d'amélioration continue ne manquent pas, on le voit. Il est clair également que pour parler de démarche d'amélioration continue, il convient que les activités en question procèdent d'une volonté au plus haut niveau de la hiérarchie pour assurer sa pérennité...et sa continuité, justement.

Figure 13 : la roue de Deming



Source : **MITONNEAU.H.**, ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001.

Dans le cadre de la version 2000 de la norme, il s'agit davantage maintenant de réaliser des mesures sur les produits, les processus et le système de management de la qualité plutôt que de se limiter à un contrôle de conformité. De ces mesures, il sera possible de déduire quelles

¹ **MITONNEAU.H.**, ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001, P 96 – 127.

améliorations sont utiles. La norme incite maintenant à appliquer cette logique : mesure, analyse et amélioration, et à s'intéresser aux performances de l'entreprise.

2.2. Mesure et amélioration du produit

➤ Ce qu'il convient de mesurer

La revue des exigences relatives au produit conduit à déterminer les exigences relatives au produit et par conséquent les caractéristiques du produit à surveiller et mesurer. Les choix effectués pour les mesures procèdent également des orientations de la politique qualité et des incitations pour l'amélioration : performances du produit pour l'utilisateur ou bien le service qui lui est associé par exemple.

➤ Ce qu'il convient d'améliorer

Les mesures sur les produits et services peuvent conduire, en cas de détection de non-conformité en interne ou chez le client, à des actions correctives. Mais il se peut aussi qu'aucune non-conformité ne soit détectée. De même, certaines non-conformités sont corrigées immédiatement : lors du développement d'un logiciel, les bugs détectés au cours des tests sont corrigés au fur et à mesure de leur détection. Au-delà des mesures nécessaires pour assurer la conformité, il s'agit aussi d'obtenir des informations pouvant être utilisées dans une démarche d'accroissement de la satisfaction des clients. En effet, ce sont bien les produits et services délivrés au client qui produisent son niveau de satisfaction, même s'il s'agit du résultat de l'amélioration des processus ou bien du système.

Cette exigence d'amélioration est reprise avec les revues de direction qui doivent prévoir des actions relatives à « l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client ». L'entreprise (notamment les services de production) se centre souvent sur l'obtention de la conformité du produit et s'en tient au respect de cette exigence, qui constitue déjà une performance dans certains cas difficiles. Néanmoins, rares sont les cas où aucune recherche d'innovation n'est possible, ni aucune amélioration du service associé (mise à disposition, conditionnement, livraison, après vente...), ne serait-ce qu'en termes d'information du client.

Des objectifs qualité sont ainsi définis par l'entreprise selon sa politique qualité pour les produits et services. Les mesures sur le produit permettent d'évaluer les résultats obtenus et les améliorations réalisées.

2.3. Mesures et améliorations des processus

➤ Ce qu'il convient de mesurer

Les processus étant établis, les sortants de ces processus sont déterminés. Les sortants des processus de réalisation comprennent :

- les produits et services destinés aux clients ;
- les résultats obtenus au regard des objectifs visés.

Les mesures sur les processus concernent leur aptitude à atteindre les objectifs visés. Il s'agit de mesures d'efficacité en ce qui concerne les exigences de l'ISO 9001, la mesure de l'efficacité concernant l'ISO 9004. On peut aussi appeler ces mesures indicateurs de performance des processus puisqu'il s'agit de démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Les indicateurs de rendement correspondent typiquement à de telles mesures, de même que taux de non-conformités produites et le délai de réalisation. Le taux de satisfaction des clients est plus global : tous les processus du système de management y contribuent...par définition.

Dans certains cas (notamment les services), il peut s'avérer difficile de réaliser des mesures sur les processus autrement que par l'évaluation de la satisfaction des clients. C'est le cas notamment du processus d'animation pour un organisme de formation. La mesure de satisfaction des bénéficiaires permettra d'obtenir des données sur le processus logistique (préparation de l'environnement matériel de la formation et des supports stagiaires). Lorsqu'un processus conduit à produire des documents qui doivent répondre à certaines règles, les audits internes pourront servir à évaluer la performance du processus.

Exemple : dans un organisme de formation, l'animateur doit faire émarger la fiche de présence et faire remplir le questionnaire d'évaluation. Un audit des formations réalisées permettra d'évaluer l'aptitude du processus animation, tel qu'il est organisé et mis en œuvre, à produire les documents attendus. L'approche processus de la version 2000 de la norme à s'intéresser plus spécialement aux résultats à obtenir et aux objectifs à atteindre.

➤ Ce qu'il convient d'améliorer

Si des indicateurs de performance des processus sont établis, c'est bien dans la perspective d'améliorer les résultats de ces processus. Le chapitre 4.1 de la norme ISO 9001 « Exigences générales » concerne les processus du système de management de la qualité et prévoit de mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de

ces processus. La maîtrise et l'amélioration des processus du système de management de la qualité est le moyen par excellence pour atteindre les objectifs qualité relatifs aux produits et par conséquent améliorer la satisfaction des clients.

D'une façon générale les processus sont les instruments de la direction pour exercer son management de l'entreprise, et les objectifs qualité doivent se décliner au niveau des processus de réalisation des produits. Des actions relatives à l'amélioration des processus du système de management de la qualité doivent être prévues en revue de direction.

2.4. Mesures et amélioration du système de management de la qualité

Le concept de mesure, analyse et amélioration s'applique également au niveau du système de management de la qualité. Il s'agit ici d'améliorer l'efficacité du système, ce qui renforce la nécessité d'effectuer des mesures pour pouvoir juger de l'efficacité. La satisfaction des clients et l'audit interne sont les deux points de mesure dédiés à l'efficacité du système.

➤ Ce qu'il convient de mesurer

La mesure de satisfaction du client constitue l'une des mesures de performance du système de management de la qualité. L'accroissement de la satisfaction du client constitue en effet l'une des deux finalités du système, l'autre étant la conformité du produit. L'audit interne constitue l'autre exigence de mesure du système et concerne l'évaluation de la façon dont il est mis en œuvre. C'est de son efficacité, au-delà de sa conformité, dont il s'agit, ce qui est d'ailleurs cohérent avec l'approche par les processus : un système peut s'avérer plus ou moins efficace au regard de la finalité : aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences.

➤ Ce qu'il convient d'améliorer

Améliorer les processus, c'est déjà améliorer le système de management de la qualité. Les processus autres que les processus de réalisation (les processus de support et de pilotage) sont également à considérer. En fonction des choix effectués par l'entreprise, il peut s'agir par exemple de processus relatifs :

- aux ressources humaines (communication, sensibilisation, formation, entretiens d'évaluation annuels, affectation aux missions) ;
- aux ressources techniques (projets de modernisation, de réorganisation ou d'entretien des équipements, et infrastructures...);

- aux activités de pilotage : groupes de progrès, comités d'actions correctives ou préventives, audits internes, revues de direction ;
- aux activités de planification : établissement des objectifs annuels, déclinaison des objectifs, plans d'action.

Il peut s'agit aussi de la définition des fonctions et des procédures. L'entreprise est libre de définir les processus qui lui conviennent, elle doit identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité, néanmoins elle doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

La norme relie souvent l'amélioration continue à l'efficacité du système de management. Elle relie plus rarement l'amélioration continue aux processus et encore moins au produit.

L'amélioration continue des produits et services est plutôt considérée comme une conséquence de l'amélioration du système et de ses processus, qui se juge à travers le niveau de satisfaction du client.

2.5. La vérification de la prise en compte des exigences de la norme

L'amélioration est devenue une fin en soi dans la norme, la preuve de prise en compte des exigences correspondantes doit donc apparaître concrètement. Par ailleurs, des pratiques d'amélioration continue sont également exigées et les preuves d'une telle démarche sont requises.

Essayons de faire un inventaire des pratiques attendues :

- démonstration de l'engagement de la direction pour l'amélioration du système de management de la qualité ;
- intégration de l'engagement pour l'amélioration continue dans la « politique qualité » ;
- objectifs qualité cohérents avec l'engagement pour l'amélioration continue et déclinés au niveau des produits ;
- intégration de l'amélioration continue du système de management de la qualité dans la planification du système de management de la qualité ;
- intégration des besoins d'amélioration dans le compte-rendu du fonctionnement du système de management de la qualité du représentant de la direction ;
- actions décidées en revue de direction relatives à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité, de ses processus et du produit ;
- acquisition des ressources destinées à améliorer les processus de réalisation des produits et services ;

- mise en place d'indicateurs en vue de l'amélioration permanente de l'efficacité du système de management de la qualité ;
- réunions et autres pratiques d'analyse des indicateurs et autres données pour évaluer les possibilités d'amélioration ;
- encouragement de l'amélioration continue du système de management de la qualité par une démarche intégrant tout le système : politique et objectifs qualité, audits, analyse des données, actions correctives et préventives, revue de direction.

En face de chacune de ces exigences se pose la question : quelles sont les dispositions et les pratiques qui contribuent à les satisfaire ? Plus généralement, il est utile de se poser la question : la démarche d'amélioration continue intègre-t-elle l'ensemble des dispositions prévues au paragraphe 8.5.1 de la norme « Amélioration continue » ? Une réponse satisfaisante à cette question passe certainement par une intégration réelle du concept d'amélioration continue dans la culture d'entreprise.

2.6. Les processus de la démarche d'amélioration continue d'une entreprise industrielle

Tout organisme possède sa propre démarche et les processus de son propre mode de fonctionnement. Encore une fois il n'y a pas de solution unique ni de modèle universel. Là aussi il y a au moins mille façons de satisfaire les exigences de la norme.

Les processus sont présentés selon le cycle PDCA.

➤ Plan

Le processus ressources humaines : il sert à préparer les ressources humaines nécessaires aux autres processus et à augmenter la performance individuelle (il vise la mise à niveau des compétences et la motivation des acteurs, il comprend les entretiens individuels, le plan de formation et la réalisation des formations). Le processus projet : il sert à préparer et réaliser les nouvelles installations qui amélioreront l'efficacité des processus de réalisation (il comprend la planification des travaux neufs et de la maintenance préventive).

➤ Do

Les processus de réalisation (ils intègrent également les dispositions de mesure sur les produits et les indicateurs de performance des processus).

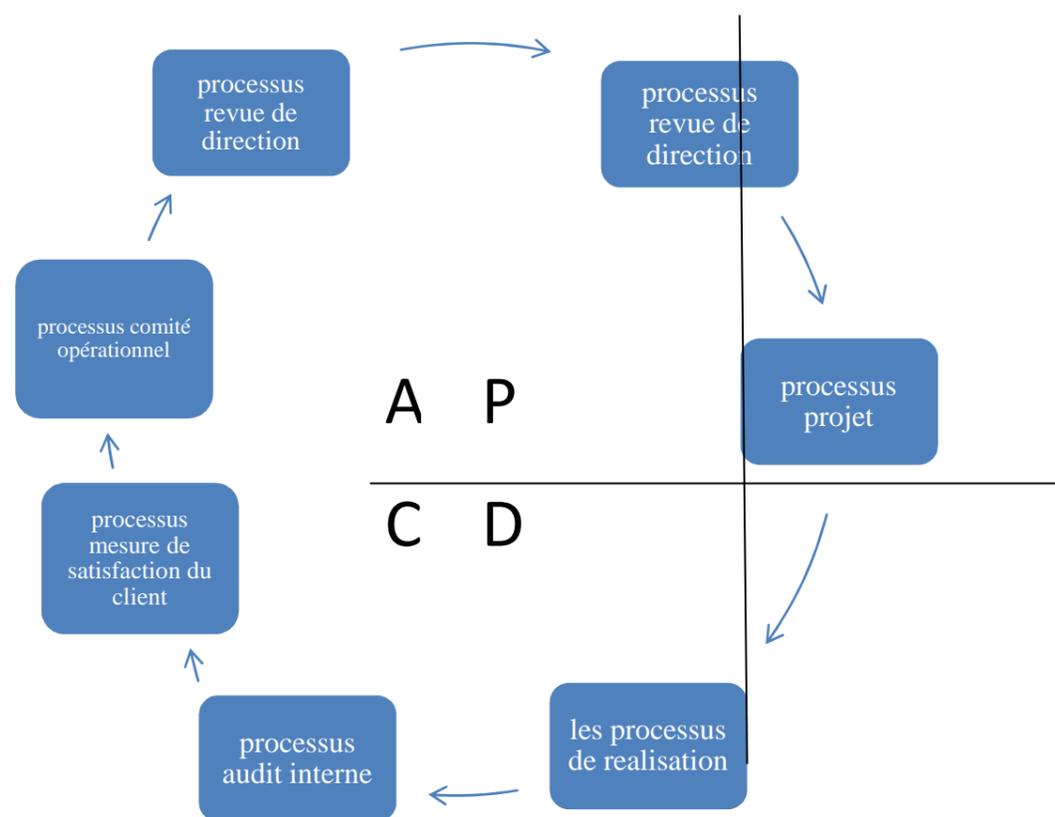
➤ *Check*

Le processus de mesure de satisfaction du client (il conduit d'une part à l'analyse des réclamations des clients utilisée par le comité opérationnel et d'autre part à une synthèse des remontées d'informations du client utilisée en revue de direction). Le processus audit interne (il conduit à une synthèse sur l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus, intégrée dans le rapport préalable de revue de direction).

➤ *Act*

Le processus comité opérationnel (décide des actions à court terme basées sur les mesures provenant des processus de réalisation et sur les réactions des clients). Le processus revue de direction (décide des actions relatives au système de management de la qualité et comprend en entrée le rapport préalable du représentant de la direction).

Figure 14 : Les processus de la démarche d'amélioration continue



Source : MITONNEAU.H., ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD, 2001.



4. Les principes relatifs aux hommes

1) Leadership¹

1.1. Le leadership dans le management de la qualité

Le leadership consiste à établir l'unité des objectifs et des orientations dans une organisation. Il consiste également à créer et maintenir un environnement où le personnel peut être pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Par conséquent, la direction doit élaborer des stratégies, planifier et mettre en œuvre l'idée d'entreprise, trouver les moyens et fournir les ressources.

Dans la gestion de la performance, le leadership est indispensable parce que les dirigeants sont résolus et axés sur les résultats. Ils sont orientés vers la réalisation des objectifs souhaités dans le domaine spécifique. Il est également important de savoir que telle orientation est apprise. En d'autres termes, le leadership peut être développé. Pour gérer une performance organisationnelle, les dirigeants sont impliqués à différents niveaux et fonctions dans l'organisation.

Un bon leadership doit influencer et motiver les autres à le suivre dans les zones d'incertitude, cela signifie que le rôle principal du leadership est de préoccupé par les changements.

En période d'incertitude, le changement est la seule constante pour la survie de l'entreprise et donc la longévité.

Comme les changements apportent l'anxiété des employés, un bon leader doit les aider à connaître l'organisation à travers ses valeurs, ses principes directeurs et la philosophie sous-jacente dans ces moments-là.

¹ http://www.isorequirements.com/iso_9001_8_principles_leadership.html

Sous les exigences d'ISO 9001, le rôle de leadership est défini dans le paragraphe 5 de la norme, « Responsabilité de la direction ». La norme exige que la direction fournisse des preuves de son engagement au développement, la mise en œuvre du système de management de la qualité et l'amélioration continue de son efficacité.

Par conséquent, le bon leader détient cinq principales responsabilités:

- Communiquer avec tous les employés sur l'importance de la clientèle, de réunion et d'autres exigences ;
- Définir les orientations à travers une politique qualité ;
- Définir les attentes et les résultats à travers les objectifs établis de la qualité ;
- Revoir la performance globale de l'organisation en effectuant des examens de gestion ;
- Fournir les ressources pour atteindre les résultats souhaités.

Un bon leader doit être enthousiaste par les objectifs de l'entreprise et atteindre l'objectif souhaité.

Cette exigence est mentionnée dans la norme ISO 9001 paragraphe 5.3 « Politique Qualité », un bon leader est responsable d'établir, documenter et communiquer avec tous les employés et autres parties intéressées.

La Politique Qualité de l'entreprise est l'outil qui permet d'exprimer l'intention d'un bon leader sur la performance de la gestion de la qualité.

1.2. Les exigences de la Politique de la qualité sont

- Les objectifs de l'entreprise ;
- L'engagement sur la conformité aux exigences ISO 9001 ;
- L'amélioration continue du système de gestion ;
- Le cadre d'orientation est défini comme objectif de qualité pour établir et réviser la performance de l'entreprise ;
- La politique qualité doit être communiquée et comprise par tous les employés ;
- Il faut des examens périodiques pour s'assurer que la politique défini est adaptée avec l'entreprise.

La direction doit ainsi apporter la preuve de son engagement dans le développement du système de management de la qualité en analysant l'efficacité du système de management de la qualité et prendre les aménagements nécessaires.

Le Leader doit communiquer avec tous les employés sur l'importance des besoins des clients et d'autres exigences telles que juridiques, réglementaires qui affectent l'utilisation du produit ou service.

1.3. Les rôles du leadership

1.3.1. L'établissement des orientations

La direction doit définir sa politique qualité. Elle assure que cette dernière est adaptée à la finalité de l'entreprise, communiqué et comprise au sein de l'entreprise et revue quand à son adéquation permanente.

1.3.2. Le focus stratégique

L'orientation stratégique est définie dans la norme ISO 9001 paragraphe 5.2 « Ecoute client ». La direction doit assurer que les exigences des clients et parties intéressées sont déterminées et respectées afin d'accroître leur satisfaction. Toutes les ressources de l'organisation sont alignées vers cet objectif.

1.3.3. La planification, l'alignement et l'autonomisation

La direction doit déterminer les exigences d'établissement du SMQ. En outre, les objectifs de qualité doivent être établis à des fonctions et des niveaux pertinents au sein de l'entreprise comme indique le paragraphe 5.4.1 « Objectif Qualité ». Pour faciliter cette exigence, le leader doit nommer un représentant de la direction afin de superviser la planification, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration du SMQ, conformément au paragraphe 5.5.2 « Représentant de la direction ».

1.3.4. La Communication et la participation

La direction doit déterminer les responsabilités et les pouvoirs dans l'entreprise et communiquer avec tous les employés sur l'efficacité du Système de Management Qualité. L'organigramme montre le réseau de communication au sein du SMQ. Il doit y avoir une communication interne efficace comme indique la norme ISO 9001 paragraphe 5.5.3 « Communication interne ».

1.3.5. L'amélioration du système de management de la qualité

L'amélioration continue du SMQ en effectuant des revues de direction périodiques prévus comme indique la norme ISO 9001 dans le paragraphe 5.6 « revues de direction ». Des examens périodiques permettent de maintenir l'alignement des objectifs fonctionnels de la direction générale des entreprises et l'amélioration continue d'entraînement dans l'organisation.

2) Implication du personnel¹

L'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences, le niveau de satisfaction, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, la formation, etc.

ISandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « l'attachement au travail

ISandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle ».

D'autres auteurs « Ladahl et Kejner en 1965 » la définissent comme : « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même ».

Selon v.Vroom, pour mesurer l'implication au travail d'un collaborateur, il faut lui demander s'il pense à son travail à son retour le soir chez lui.

2.1.Pratiques et définitions

2.1.1. l'engagement :

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la

¹ <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/03/Limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-l'entreprise-%E2%80%93-Yaakoubi-Khelifa.pdf>

reconnaissance sociale. Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier.

On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs tâches dans le respect des règles (vision tayloriste/fordiste). On assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessiteront l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir-être), c'est le cas dans les démarches d'amélioration de la qualité (savoir détecter les problèmes les plus rapidement possible dans le cycle de fabrication), dans les secteurs du service où les compétences relationnelles sont primordiales, dans les secteurs en mutation rapide demandent une capacité d'adaptation et de réactivité très importante.

2.1.2. L'implication :

Ce terme souvent synonyme d' « implication organisationnelle » décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.

Elle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester (Mowday et al 1982).

L'implication du salarié ne décroît pas forcément en même temps que son engagement dans le travail. Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.

Tableau n° 4 : niveau d'attachement et impact sur la qualité

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé, il a cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Dés impliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/03/Limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-l'entreprise-%E2%80%93-Yaakoubi-Khelifa.pdf>

2.2. Résultats à atteindre :

2.2.1. *Soutenir ses salariés :*

Soutenir ses salariés consiste à les aider à tenir leur emploi avec succès, répondre à leurs attentes et développer leurs compétences pour maintenir l'employabilité. Pour assurer ce soutien l'organisation doit donc déjà commencer par savoir quelles sont les motivations de ses salariés. Ces motivations dépendent directement de la relation qu'entretiennent les salariés avec le travail et le monde de l'entreprise.

2.2.2. *Créer des équipes de soutien :*

Une démarche efficace dans ce sens consiste à former des équipes de petits groupes rassemblés autour d'un objectif commun définissent leurs propres objectifs et leurs propres approches. C'est le collectif qui est responsable de la réussite. Les équipes diffèrent des groupes de travail sur plusieurs aspects :

- Les participants ont un engagement commun envers un objectif fédérateur auquel ils croient tous et qui transcende les priorités individuelles ;
- La position du leader est partagée et non pas détenue par une personnalité forte et unique ;
- les membres de l'équipe travaillent vraiment ensemble et ne délèguent pas leurs tâches à des subordonnés.

2.2.3. Renforcer le soutien d'appartenance :

Les entreprises performantes partagent la caractéristique et la capacité de développer chez leur personnel un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs.

Six facteurs de gestion responsables du sentiment d'appartenance :

- La perception de respect et de considération par l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs ;
- La perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au service, à la clientèle ;
- Une tâche et des responsabilités claires.
- Une tâche stimulante ;
- La qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise ;
- La perception d'efficacité administrative.

2.3. Différencier engagement et implication :

Il convient d'identifier les salariés attachés à leur entreprise en différenciant leur implication et leur engagement. Il ne s'agit pas de coller une étiquette à chacun mais de régler rapidement des problèmes ou des incompréhensions qui peuvent coûter à l'entreprise la perte de compétences dont elle a besoin pour assurer la continuité de son activité et satisfaire ses clients.

2.4. Méthodes :

Après avoir responsabilisé le service des ressources humaines, pour la mise en œuvre des méthodes et des outils de collecte des données et leur analyse, l'organisme :

1) identifier le niveau de mobilisation :

C'est dans le cadre du diagnostic, que ce soit lors du recrutement ou des entretiens de développement. Il est possible d'identifier la volonté d'investissement personnel et de coopération des candidats/salariés dans leur (future) fonction.

2) identifier l'orientation professionnelle :

Les attentes des salariés peuvent être orientées soit vers leur activité professionnelle soit vers leur carrière dans l'entreprise.

3) rendre l'engagement réciproque :

Lorsque l'orientation professionnelle est connue, les managers doivent apporter une réponse aux salariés qui attendent que leur entreprise s'implique en retour. Les salariés veulent se sentir importants au sein de l'entreprise à laquelle ils donnent tout leur temps. Au manager de fournir la réponse quotidienne à ces attentes.

4) Aider les salariés de s'impliquer :

Pour cela, le manager rassemble régulièrement ses collaborateurs et les implique dans la définition des objectifs qu'ils devront atteindre, leur donne accès à la prise de décision concernant leur emploi, en descendant les informations provenant de la direction et en remontant suggestions et opinions provenant de son équipe.

5) rendre les processus transparents :

L'engagement ne peut intervenir qu'à la condition que l'occupant comprenne le processus dans lequel il est impliqué et connaisse l'impact de son travail pour l'entreprise et ses collègues.

Chaque manager devra faire évoluer sa culture d'entreprise et aider ses collaborateurs à prendre conscience de leur rôle dans la performance de l'entreprise, leur place dans sa stratégie à moyen terme et les aider à se projeter dans l'avenir (de l'entreprise). Pour cela, il faudra sans nul doute commencer par définir clairement les responsabilités et autorités, utiliser la rotation des emplois pour que chaque salarié puisse comprendre les activités des personnels le précédant ou le suivant dans le processus auquel il appartient.

6) Aider ses collaborateurs à se projeter dans l'avenir :

Les managers peuvent améliorer le niveau d'attachement professionnel en réfléchissant avec chaque membre de leur équipe à leur avenir dans l'organisation (plan de carrière) et dans leur emploi (plan de formation) en fonction du développement de leurs compétences et de leurs attentes. Le manager assurera également le maintien de l'employabilité par la formation continue.

7) répondre aux exigences individuelles :

Les exigences des salariés cumulent leurs besoins (manger, se vêtir ou avoir un toit) et leurs attentes (être payé autant qu'un collègue occupant le même emploi, travailler pour un patron honnête, etc.). Si ces exigences sont légitimes, y répondre améliorera durablement le sentiment d'attachement.

2.5. Résultats attendus:

1- renforcer l'implication : répondre aux exigences de ses salariés revient à valoriser la recherche de leur bien être. Peu importe que ce soit pour des raisons humaines ou calculées (« un homme motivé en veut deux ») ;

2- prouver l'implication de la direction : les employeurs doivent trouver de nouvelles façons de prouver à leurs employés qu'ils ne sont pas des outils parmi d'autres moyens de production mais des êtres humains ayant des besoins et des attentes ;

3- hiérarchiser les attentes : la hiérarchisation des exigences permet de connaître l'ordre dans lequel il convient d'orienter son action afin d'avoir le bras de levier maximum sur l'amélioration de l'attachement et la satisfaction.

2.6. Responsabilités :

Dés qu'il s'agit des préoccupations des salariés, le manager est en première ligne pour identifier les exigences de ses collaborateurs et y répondre. Le rôle de direction des ressources humaines (DRH) est de lui fournir les outils et méthodes de questionnement qui lui permettent d'identifier et de répondre aux exigences.

Quant à la direction, elle devra maintenir sa mobilisation afin de réellement écouter ce que les salariés ont à dire.

2.6.1. Méthodes :

- identifier les exigences des salariés ;
- hiérarchiser les attentes ;
- Analyser les exigences ;
- Prendre en compte l'évolution des exigences selon l'ancienneté ;
- répondre aux attentes de tous ses salariés.

2.6.2. Les instruments de suivi et de mesure :

Les attentes des salariés évoluent constamment et seul un questionnement régulier permet d'anticiper et de répondre à ces changements.

Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations menées par l'entreprise sont qualitatifs (niveau de satisfaction) et quantitatifs qui sont référencés ci-dessous :

a) Taux de stabilité ou de survie :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir les nouveaux salariés dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficacité du recrutement. $\text{Taux de stabilité} = \frac{\text{Nombre de candidats restant un an}}{\text{Nombre de candidats recrutés}} \times 100$

b) Absentéisme :

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.

$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre de jours de travail perdus}}{\text{Nombre de jours de travail disponibles}} \times 100$.

Ces différents ratios permettent de savoir immédiatement si les managers ont su ou non répondre aux exigences de leurs collaborateurs. Mais si ces indicateurs permettent d'identifier les catégories de personnel concernées, ils n'indiquent pas aux responsables quelles sont les raisons qui ont permis d'améliorer (ou ont dégradé) le niveau d'attachement à l'entreprise.

Le meilleur outil pour savoir si le manager a apporté une réponse adaptée aux exigences de ses salariés, et le cas échéant pour savoir quels sont les points d'amélioration, est l'enquête de satisfaction interne.

2.7. définition de la satisfaction :

La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.

La satisfaction et l'insatisfaction sont des résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.

La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salaire très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler.

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

2.8. Avantages de la satisfaction des salariés pour l'entreprise:

- Amélioration de la productivité : des salariés à l'aise dans leur milieu professionnel assure une meilleure productivité et acceptent plus aisément les changements.
- Amélioration de la fidélisation, avec un moindre turn-over et des coûts de formation initiale diminués.
- Possibilité de conserver et d'attirer les compétences et les employés de haut niveau.
- Renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise, qui attire et fidélise ses clients et ses collaborateurs.
- Fierté des salariés, qui deviennent acteurs du changement et de l'amélioration des performances.

Conclusion

L'International Organization for Standardization (**ISO**) est une union mondiale des organismes de normalisation nationaux. En 1987, les normes ISO 9000 ont été les premières directives de management de la qualité valables pour le monde entier.

En Europe, le Comité européen de normalisation (**CEN**) et le Comité européen de normalisation électrotechnique (**CENELEC**) sont les instituts de standardisation compétents. Ils ont adopté la série ISO 9000 comme norme européenne (**EN**).

Cette norme fixe les exigences que doit remplir un système qualité. Au premier plan, il y a la capacité d'une organisation à satisfaire les exigences des clients. Les organisations qui ont établi un système qualité d'après la norme ISO 9001 peuvent faire confirmer par un organisme de certification accrédité que leur système qualité répond à la norme, autrement dit le faire certifier.

CHAPITRE III
ETUDE EMPIRIQUE :
LES PRATIQUES DES ENTREPRISES
ALGERIENNES EN MATIERE DU
MANAGEMENT DE LA QUALITE

Introduction

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

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

En effet, penser et agir qualité, suppose une prédisposition chez l'ensemble des parties prenantes, et pas seulement l'entreprise. Des clients qui ne sont pas exigeants en matière de qualité, n'incitent guère à la recherche de l'amélioration de la qualité et de l'excellence.

Dans ce chapitre, nous exposerons le management de la qualité dans les entreprises Algériennes, La méthodologie de l'enquête et une dernière section sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête.

Section 1 : Le management de la qualité dans les entreprises Algériennes

1. Compétitivité des entreprises algériennes à l'ère de la mondialisation¹

Avec l'ouverture économique de notre pays, les entreprises algériennes se sont retrouvées sans ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Mais comment ces dernières pourront-elles survivre ou se défendre dans leur marché ? Ces entreprises devront se mettre à niveau rapidement et ne pourront éviter la dure réalité suivante : se maintenir ou disparaître. Si elles veulent se maintenir, il faudra qu'elles deviennent compétitives.

Par voie de conséquence, la mise à niveau s'est imposée pour assurer la survie et la pérennité des entreprises algériennes face à la concurrence mondiale dont les effets commencent déjà à se faire sentir. Cette même mise à niveau permettra aussi à ces entreprises de se développer davantage dans ce nouvel échiquier géopolitique. Réaliser cette double ambition demandera de la part des entreprises algériennes un effort majeur d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, innovation, contrôle de coût et qualité, encadrement, formation, produits et marchés, politiques de vente, gestion, ouverture aux partenaires techniques et commerciaux.

Pour préparer et adapter les entreprises aux défis de ce nouveau contexte, compléter la stratégie de libéralisation de l'économie afin de renforcer les initiatives privées et améliorer la compétitivité de l'économie nationale, différents programmes de mise à niveau et de certification aux normes ISO ont été mis en œuvre.

La mise en place d'un système de management de qualité est avant tout un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Les enquêtes menées par le programme Euro-Developpement font ressortir 03 grandes catégories d'entreprises :

- des entreprises en situation de passivité et de survie ;
- des entreprises en situation de croissance ;

¹**Khetib, M., GHOMARI, S.,** *Colloque international sur le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise, « L'impératif du Management de la Qualité sur les Entreprises Algériennes face aux défis de mondialisation », Faculté des Sciences Economiques et Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Dr TAHAR MOULLAY, 2010, SAIDA.*

- des entreprises en situation d'excellence.

a) *Les entreprises en situation de passivité et de survie* constituent la majorité de la population des entreprises. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- des difficultés financières

- une perte de position sur leur marché traditionnel,

- et le manque de structuration

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs de ces entreprises ne sont pas enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

b) *Les entreprises en situation de croissance* : Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique.

Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

c) *Les entreprises en situation d'excellence* :

Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat.

Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

2. La démarche qualité dans les entreprises algériennes¹

Les démarches de qualité ont connu un développement considérable au cours des 20 dernières années partout dans le monde. Au cours des années 80 et au début de la décennie suivante, elles se sont incarnées dans les très emblématiques programmes qualité totale. Plusieurs centaines de grandes entreprises dans le monde les ont mis en œuvre avec la volonté de se transformer en profondeur.

D'autres, beaucoup plus nombreuses, n'ont fait que des tentatives de façade. Depuis une dizaine d'années, les démarches de certification ont pris le relais avec pour vocation de généraliser les programmes qualité à tous les types d'organisations. Cela s'est fait par vagues successives, dans l'industrie d'abord, dans les services ensuite. Le mouvement a gagné ultérieurement des secteurs où on les attendait le moins, tels la santé et l'enseignement. Dans ces deux derniers, on ne parle pas de certification, mais d'accréditation.

Le nombre total des entreprises certifiées ISO 9001 (management et qualité) version 2000, en Algérie, a atteint quelque 450 sociétés entre 2002 et 2008 chiffre jugé « très faible » en dépit de l'existence d'un texte réglementaire, à savoir la loi cadre 04-04. Il faut dire que les sociétés certifiées ISO 9001 se comptent par milliers dans d'autres pays du monde.

Adopter la démarche de mise en place du système de management de la qualité, c'est déclencher un processus d'amélioration en continu qui touche l'ensemble de l'entreprise, et c'est aussi assurer la flexibilité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Aujourd'hui rien ne se passe loin des évolutions des marchés mondiaux. Les normes internationales en matière de production et de commercialisation des produits et services sont devenues des exigences pour les entreprises qui veulent pénétrer et s'y maintenir sur le marché mondial.

3. Présentation de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)²

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel).

¹ Idem.

² http://www.ianor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=27

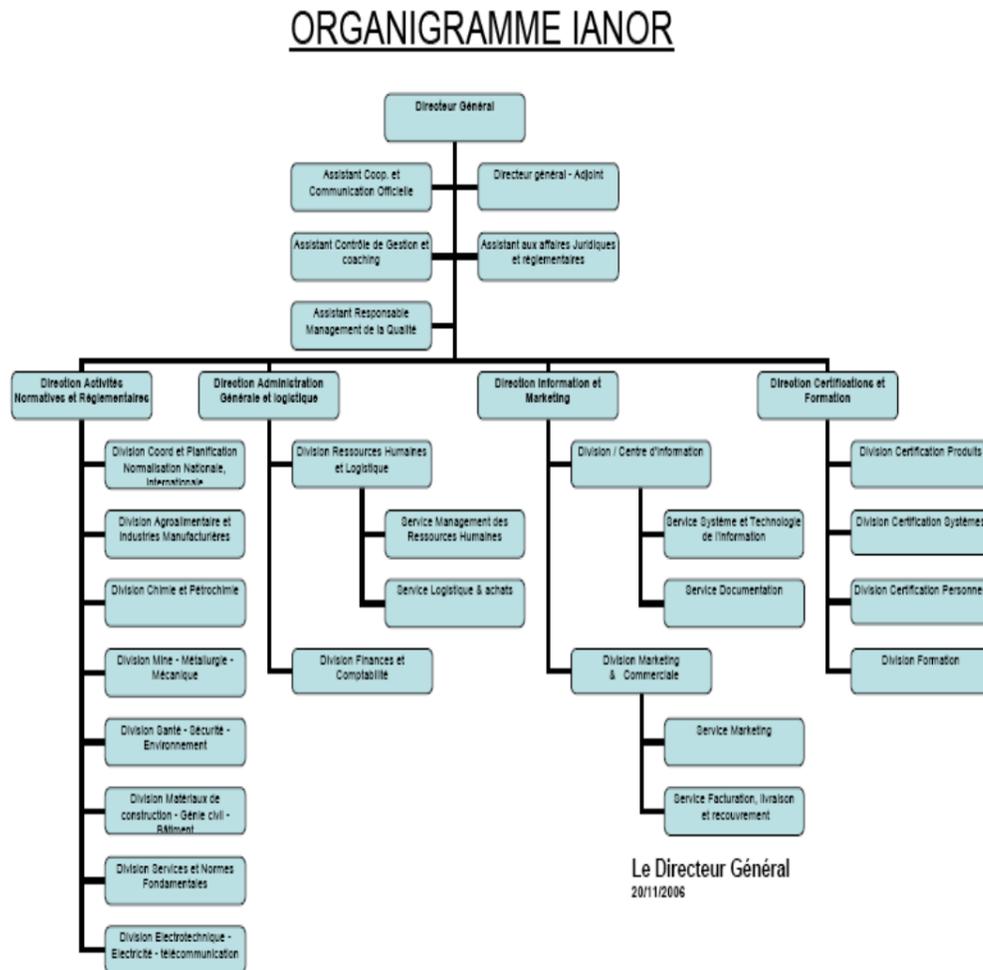
Il est certifié ISO-9001-2000 par le bureau international AIB-VINÇOTE - s.a Bruxelles, Belgique en date du 26 mars 2007.

Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements. Il est chargé de :

1. L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
2. La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
3. L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
4. La certification obligatoire des produits (décret 465)
5. La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
6. La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
7. L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie ;
8. Assurer le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN), et des Comités Techniques Nationaux de Normalisation.

L'Institut Algérien de Normalisation est le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Figure 15 : Organigramme de l'IANOR



Source : www.ianor.org



4. La stratégie de l'IANOR¹

4.1. La finalité, ou raison d'être de l'IANOR

Etre un acteur clé du développement économique de l'Algérie dans la compétition internationale, par la construction du système normatif Algérien.

4.2. Les missions

1. Mobiliser l'ensemble des acteurs économiques autour de la normalisation et de la certification ;
2. Positionner la normalisation et la certification comme outils de protection des consommateurs ;
3. Assurer l'influence du système Algérien de normalisation dans les contextes régional et international.

4.3. Les métiers

1. Normaliser;
2. Certifier;
3. Diffuser l'information et la documentation ;
4. Former, Conseiller.

5. Les axes stratégiques de l'IANOR²

AXE STRATEGIQUE 1. Mettre en place un dispositif d'écoute et de diffusion d'informations nationales et internationales.

AXE STRATEGIQUE 2. Satisfaire les exigences de ses clients par la livraison de prestations conformes à leurs attentes, dans les délais et le niveau de qualité requis

AXE STRATEGIQUE 3. Proposer au client des solutions intégrées : vente de normes, veille normative, formation et conseil.

AXE STRATEGIQUE 4. Renforcer la confiance dans les normes en associant tous les acteurs concernés pour favoriser leur utilisation effective.

AXE STRATEGIQUE 5. Consolider les compétences, assurer la communication interne et adapter l'organisation en place pour une meilleure maîtrise des activités développées.

AXE STRATEGIQUE 6. La protection du consommateur dans les domaines de santé, sécurité et environnement.

¹ <http://www.mipmepi.gov.dz/file/fr/IANOR.pdf>

² Idem.

CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE : LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ALGERIENNES EN MATIERE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

Tableau n° 5 : les objectifs stratégiques et les conditions de réussite

METIERS	OBJECTIFS CIBLES 2014	OBJECTIFS OPERATIONNELS	CONDITIONS DE REUSSITE
PRODUCTION DE NORMES	1000	- Meilleure Couverture des besoins nationaux en normes; - Améliorer la productivité de la réglementation technique; - Meilleure protection du marché et du consommateur.	- Un nouveau siège ; - Une meilleure stabilité de la RH; - Des ressources financières en adéquation.
ELABORATION DE REGLEMENTS TECHNIQUES	100	- Accroître la certification obligatoire ; - Réaliser un objectif législatif (art 22 de la loi 04-04 de 2004).	- Accélérer la révision de quelques textes législatifs et réglementaires.
CERTIFICATION DE PRODUITS	500	- Améliorer la protection du consommateur ; - Améliorer la qualité des produits mis sur le marché (importation) ; - Améliorer la compétitivité du produit local ; - Augmentation des volumes des exportations; - Participer à juguler la contre façon et la concurrence déloyale.	- Travail en réseaux avec les bureaux de renommée mondiale ; - Intégrer Les laboratoires algériens dans le programme de mise à niveau et les mettre en réseau (MIPI-ET PME/PMI).
CERTIFICATION DES SYSTEMES DE MANAGEMENT (ISO 9000-14000 ETC)	20	- Améliorer la compétitivité des entreprises ; - Améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité ; - Améliorer l'environnement et l'éco efficacité.	- Améliorer les conditions de l'exercice de ce métier (Algerac).
FORMATION	1000	- Améliorer la qualification professionnelle de la ressource humaine dans le domaine de normes et de la qualité.	- Développer l'ingénierie pédagogique et la qualification des formateurs (IANOR).
Veille NORMATIVE ET REGLEMENTAIRE	50	- Participer a introduire le concept de l'intelligence économique dans le milieu des entreprises; - Permettre aux operateurs d'anticiper ; - Booster l'innovation technologique.	-Parachever la mise en ouvre du schéma directeur informatique; - Numériser les documents normatifs ; - Mettre en place une gestion électronique des documents (IANOR).

Source : <http://www.mipmepi.gov.dz/file/fr/IANOR.pdf>

6. La normalisation en Algérie¹

La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services, qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires socio-économiques, scientifiques et techniques.

La normalisation a pour objectif

- d'améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies ;
- de réduire les entraves techniques au commerce et la non discrimination ;
- de faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence ;
- d'éviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation ;
- d'encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent ;
- d'économiser les ressources et de protéger l'environnement ;
- de réaliser les objectifs légitimes.

7. La certification en Algérie²

7.1. Présentation de la certification

La certification de produit est une activité par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit (y compris un processus, un service) satisfait aux exigences spécifiées.

7.2. Les objectifs de la certification

- La certification de produit prend en compte les préoccupations des consommateurs, des utilisateurs et, plus généralement, de toutes les parties intéressées, en inspirant la confiance en ce qui concerne la satisfaction d'exigences;
- La certification de produits peut être utilisée par les fournisseurs pour démontrer au marché l'engagement d'une tierce partie; elle fournit suffisamment de valeur (ajoutée) pour que les fournisseurs puissent effectivement commercialiser les produits.

¹ www.ianor.org

² Edem.

7.3. Les éléments fondamentaux de la certification de produits

La certification de produits comprend au moins les trois étapes fonctionnelles suivantes:

Etape 1 : Sélection (échantillonnage)

Cette étape nécessite la détermination des caractéristiques à évaluer, la détermination des exigences (exigences spécifiées par rapport auxquelles évaluer la conformité du produit), et les exigences de procédure applicables servant à l'évaluation et à l'échantillonnage.

Etape 2 : Détermination

La détermination par rapport aux exigences spécifiées applicables peut inclure les essais, les mesurages, l'inspection, l'appréciation de la conception, l'évaluation de services et l'audit, comme exemples de techniques employées pour vérifier si oui ou non le produit satisfait aux exigences spécifiées.

Etape 3 : Revue et attestation

Avant de prendre une décision conduisant à l'attribution du droit d'usage de certificat ou de marques de conformité, il sera nécessaire d'examiner si les preuves quantitatives et qualitatives afférentes au produit sont adéquates et de les documenter.

Si les informations adéquates sont disponibles, une décision est prise quand à l'attribution d'un certificat ou de l'autorisation d'utiliser une marque de conformité.

7.4. La marque TEDJ

TEDJ est un label de qualité national de certification volontaire délivré par l'Institut Algérien de Normalisation. Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant. Le système de certification TEDJ des produits comporte des essais et l'évaluation du système qualité concerné. La surveillance du système qualité est réalisée et des échantillons du produit peuvent être prélevés soit sur le marché, soit sur le lieu de fabrication, ou les deux, et ils sont évalués en vue d'établir la continuité de la conformité.

La certification TEDJ de produits est une reconnaissance matérialisée par un certificat délivré par l'Institut Algérien de Normalisation, qui prouve que le produit certifié TEDJ est fabriqué conformément à des spécifications techniques préalablement fixées dans les normes qui le régissent intégrées dans le règlement particulier du produit en question.

**CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE : LES PRATIQUES DES ENTREPRISES
ALGERIENNES EN MATIERE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Tableau n° 6 : Liste des produits certifiés à la marque TEDJ

N°	Entreprise	Date	Produits certifiés
01	BCR/SANIAK	Décembre 1997	Robinet d'arrêt
		20 mars 2002	Mélangeur d'évier mural
02	ENAD	7 Décembre 1999	Eau de javel 12 chl
03	Scimat	09 octobre 2001	Ciment CPJ-CEMII/A42,5
		16 février 2004	Ciment CPJ-CEMII/A32,5
04	ECFERAL	17 janvier 2006	Chaudière à vapeur MYRA 1500
05	SCT/ERCE	30 avril 2006	Ciment CPJ-CEMII/A42,5
06	SCSEG/ERCC	30 avril 2006	Ciment CPJ-CEMII/A32,5
07	DOMELEC	21 mai 2006	Interrupteur bouton poussoir (Réf : 10053),
		21 mai 2006	Interrupteur Va et Vient (Réf : 10051)
		21 mai 2006	Interrupteur double Va et Vient (Réf : 10056)
		21 mai 2006	Les socles de prises de courant à deux pôles à éclipse (Réf : 10069)
		21 mai 2006	Les socles de prises de courant à deux pôles à éclipse + terre (Réf : 10072)
08	ENASEL/Guerguour Lamri	17 juin 2006	Sel de qualité alimentaire 1/1 (sel de cuisine) Unité GUERGOUR LAMRI / ENASEL.
09	ALFEL	20 septembre 2006	Tampons regards/ cadre D400-60CC85-type 850*850
10	UNILEVER Algérie	11 Novembre 2008	Détergent en poudre à usage manuel
11	CHIALI TUBES	Juin 2009	Tubes en PEHD application eau potable dn : 16-20-25-32-40-50-63-75-90-110-125-160- 200-250-315-400-500
12	SARL TUBEX	25 octobre 2009	Tubes en PEHD application eau potable dn : 20-25-32-40-50-63-75-90-110-125-160-200- 250-315-400-500-630
13	SOBAMETAL/BATNA	Novembre 2009	Radiateurs de chauffage central à panneaux en acier hauteur H=600/800 mm : Type 1.1 Type 2.2

Source : www.ianor.org

7.5. Comités de certification

7.5.1. Présentation des comités

Les comités techniques nationaux sont composés de représentants des institutions et organismes publics, des opérateurs économiques, des associations de protection du consommateur et de l'environnement et de toutes autres parties intéressées.

7.5.2. Missions des comités techniques

- Etablir des projets de programme des travaux de normalisation et les transmettre à l'organisme chargé de la normalisation ;
- Etablir les avants projets et les projets de normes inscrits dans les programmes de travail
- Communiquer les projets des normes à l'organisme chargé de la normalisation en vue de les soumettre à l'enquête publique et administrative ;
- Procéder à l'examen périodique des normes nationaux ;
- Examen des projets de normes internationaux ;
- Proposer à l'organisme chargé de la normalisation des délégués choisis parmi leurs membres aux réunions des comités Techniques internationaux.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie adoptée dans notre recherche et les démarches entreprises pour cibler les sujets à enquêter

1. La problématique de l'enquête

Sur le plan méthodologique un effort d'analyse de l'existant a été engagé par le recours à deux instruments de recherches : le questionnaire et l'entretien. L'utilisation de ces deux outils nous a fourni un gisement des données et d'informations sur le sujet.

Le questionnaire qui figure en annexe décomposé en deux volets dont le premier traitera les apports du management de la qualité sur les relations internes et externes de l'entreprise, le deuxième traitera la mise en œuvre des principes du management de la qualité, le nombre de questions proposé est de 24.

2. Le choix de la population visée par l'enquête

La première étape a consisté à cibler la population à enquêter. Ainsi, et afin de recueillir les informations nécessaires à notre recherche, nous avons décidé que la population visée soit constituée d'un ensemble d'entreprises certifiées, publiques et privées, activant dans des secteurs aussi différents que variés.

Le nombre des entreprises choisis est de 30 entreprises certifiées.

La plupart des entreprises enquêtées opérant dans la région d'Oran donc nous avons privilégié la visite sur site, exception faite pour celles se trouvant à Sidi Bel Abbes pour lesquelles le questionnaire a été envoyé par courrier électronique (mail).

La liste suivante des organismes ayant répondu est classée par ordre chronologique de certification selon le référentiel ISO 9001 version 2008 :

CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE : LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ALGERIENNES EN MATIERE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

Tableau n° 7: Liste des 20 organismes certifiés ayant répondu

Raison sociale	Domaine d'activité	Localisation	Effectif	Année de certification
CHIALI TUBES	FABRICATION TUBES THERMOPLASTIQUES	Sidi Bel-Abbès	350	2002
Entreprise de Récupération Ouest –ERO-	Récupération des métaux et pesage industriel	Oran	200	2002
Société de transformation et de Tréfilage des Aciers d'Oran	Transformation de l'acier	Oran	200	2002
BATENCO Ouest	Engineering et réalisation des ouvrages	Oran	100	2003
SARL ICA	Fabrication des colles	Oran	60	2003
Hyproc Shipping Company	Transport maritime	Oran	1725	2003
Société Algérienne des Verres ALVER	Production et commercialisation des produits en verres	Oran		2004
KHENTEUR Composants Automobile	Développement, production et commercialisation de composants automobiles	Sidi Bel-Abbès	150	2004
Société de production des tube –TUBEX-	Production de tubes PVC – Pehd-PEbd	Oran		2005
Société de Route et Aéroports –SERA-	Socité d'entreprise de route et d'aéroports	Oran	568	2005
Laboratoire des Travaux Publics de l'Ouest	Etudes géotechniques, expertise et contrôle des matériaux du BTPH	Oran	630	2005
ALFON	Conception, production et commercialisation des pièces moulées en fonte acier et métaux ferreux	Oran	268	2005
Société des Etudes Techniques d'Oran (SET-Oran)	Etude et suivi dans le domaine des structures de bases	Oran	150	2007
INOTIS	Production, vente et logistique, livraison de produit non tissés à usage médical, hygiéniques industriels	Oran	60	2007
Société Toile plastique	Fabrication d'article en plastique	Oran		2008
ARMEL	Réparation matériel électronique	Oran	80	2009
Société d'Innovation, Transformation Polymère – ITP-	Production des tubes PEHD (pression –assainissement)	Oran	200	2010
Centre d'étude et de réalisation en urbanisme (urbor)	Urbanisme général et opérationnelles, Architecture, Aménagement des zones industrielles et des zones à utilisation spécifique	Oran	134	2010
Société SIMAP	Transformation des matières premières et trading	Oran	60	2010
Entreprise AGRO-HYD-GROUP	Laboratoire d'analyse de la qualité des eaux, sols et matériaux de construction	Oran	34	2012

3. La forme du questionnaire

Le questionnaire a été élaboré en vue de confronter les informations que nous avons obtenues avec la pertinence des questions qu'il se propose d'élucider.

Pour garantir l'objectivité de l'enquête, il a été nécessaire d'administrer à l'échantillon construit un questionnaire standard, c'est-à-dire, un questionnaire regroupant les mêmes questions pour tous les groupes, administré dans les mêmes conditions, sans adaptation ni explication.

Notre questionnaire se présente sous une forme combinant à la fois des questions fermées ou semi-fermées et des questions ouvertes.

Les questions fermées suscitent de la part de l'enquêté (dans le cas de notre étude, c'est le Responsable du Management de la Qualité RMQ) une réponse positive ou une réponse négative. Les réponses à ces questions sont fixées à l'avance. A titre d'illustration, à la question : ***votre personnel s'implique-t-il dans l'amélioration de l'entreprise ?*** , les réponses proposées sont oui et non. Les questions peuvent être aussi demi- fermées et prennent la forme de Questions à Choix Multiple (QCM), où un ensemble de réponses préétablies est suggéré au sujet qui choisit ainsi parmi les réponses proposées celle qui lui paraît la plus conforme à son entreprise. Les réponses données à chaque question doivent couvrir le champ des réponses possibles.

Les questions ouvertes sont posées sans suggestion de réponses. Au deux questions : Vous communiquez avec votre personnel sur la politique qualité ? Si oui, pourquoi, et par quel moyen ?

Section 3 : Résultat de la recherche

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus par le canal de notre enquête tout en analysant les réponses fournies par le 20 entreprises ayant répondu.

1. Les apports du management de la qualité

Tableau n° 8 : Les apports du management de la qualité sur les relations externes de l'entreprise

Q 1 : les apports du management de la qualité sur les relations de votre entreprise avec son environnement sont :	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- L'amélioration de la satisfaction du client et sa fidélisation	19	95 %
- La concrétisation de nouveaux marchés	15	75 %
- Le renforcement de votre notoriété et votre image de marque	13	65 %
- Le développement des atouts face à la concurrence	11	55 %

Sur les 20 entreprises ayant répondu, 19 ont affirmé que l'amélioration de la satisfaction du client et sa fidélisation constitue l'apport principal du management de la qualité sur les relations de l'entreprise avec son environnement c'est-à-dire que l'entreprise dépend de son client. L'objectif est de considérer le client non seulement comme un consommateur mais surtout comme utilisateur des produits ou services réalisés par l'organisation et de s'assurer de l'adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

La concrétisation de nouveaux marchés est un apport important pour un pourcentage de 75 % (15 entreprises). Dans une économie qui se mondialise, où la concurrence s'accroît chaque jour davantage et où les entreprises cherchent continuellement à offrir des produits et des services de qualité aux consommateurs, le management de la qualité est un moyen qui permet l'entreprise d'acquérir l'opportunité d'exporter et d'acquérir la conquête de nouveaux marchés.

13 entreprises, soit un taux de 65 % considère que l'apport du management de la qualité est assuré par le renforcement de la notoriété et l'image de marque de l'entreprise et 11 entreprises, soit un taux de 55% déclarent un autre apport qui est le développement des atouts face à la concurrence.

Tableau n° 9: Les apports du management de la qualité sur les relations internes de l'entreprise

Q 2: les apports du management de la qualité sur les relations internes à l'entreprise de votre entreprise sont :	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- L'implication du personnel	17	85 %
- La réorganisation des processus de l'entreprise	17	85 %
- Le développement des méthodes de travail	09	45 %
- L'amélioration de la communication interne	15	75 %
- La réduction des coûts de production	11	55 %

17 entreprise, soit un taux de 85% confirme que Le management de la qualité permet d'améliorer les relations en interne par l'implication du personnel ainsi que la réorganisation des processus de l'entreprise, pour 15 entreprises le management de la qualité permet une amélioration de la communication interne et pour 11 entreprises sur 20 le management de la qualité peut assuré une réduction des coûts de production.

2. La mise en œuvre des principes du management de la qualité

Tableau n° 10 : Les motifs de la certification en matière de la satisfaction client

Q 3 : En tant qu'entreprise certifiée à la norme ISO 9001 : 2008, cette dernière vous permet de :	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Identifiez et comprendre les besoins présents et futurs	12	60 %
- Déterminez le niveau de satisfaction du client	18	90 %
- Satisfaire et anticiper les attentes et exigences des clients	14	70%
- Mesurez la satisfaction des clients	17	85 %

Comme il est indiqué précédemment, la norme ISO 9001 s'appuie sur 8 principes de management définis dans l'ISO 9001 : 2008. Les entreprises certifiées à cette norme doivent au minimum satisfaire à ces principes de management.

L'entreprise doit donc cerner, comprendre et anticiper les besoins et les attentes du client (explicites et implicites), assurer que les objectifs de l'entreprise sont en phase avec les besoins et les attentes du client, mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.

90% des entreprises certifiées à la norme IOS 9001 version 2008 ont affirmé que cette dernière leur permet une détermination du niveau de satisfaction du client.

17 entreprises ont arrivé à mesurer la satisfaction des clients, 14 entreprises ont satisfait et anticipé les attentes et exigences de leurs clients et 12 entreprise soit un taux de 60 % ont arrivé à identifié et comprendre les besoins présents et futures de leurs clients.

Tableau n°11 : La communication avec les clients

Q 4 : comment vous communiquez avec vos clients concernant vos produits ?, à travers :	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- La mise à disposition de catalogues des produits	13	65 %
- Contact direct	14	70 %
- Un site internet	14	70 %
- L'exposition des produits dans des magasins de vente	04	20 %
- La présence et l'exposition dans des salons	14	70 %

La communication avec les clients est assurée pour la majorité des entreprises par le contact direct, un site internet, et l'exposition du produit dans des salons et pour 13 entreprises, soit un pourcentage de 65 % le moyen utilisé est le catalogue des produits. L'exposition des produits dans des magasins de vente est utilisée par 4 entreprises, soit un pourcentage de 20 %.

Tableau n° 12 : Les moyens de la mesure de la satisfaction client

Q 5 : Pour surveiller la satisfaction des clients vous utilisez des sources d'information variées.	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Des enquêtes de satisfaction auprès des distributeurs, des clients et des utilisateurs finaux	17	85 %
- Des audits internes	09	45 %
- Des réclamations clients	18	90 %
- Des rapports ou communication des médias	02	10 %
- Des études sectorielles et industrielles	01	05 %

La mesure de la satisfaction client est une notion difficile à appréhender, le service rendu est-il conforme aux attentes des clients, pas suffisant ou au-delà de ces attentes ?

D'après les réponses présentées dans le tableau ci-dessus, Les réclamations clients et les enquêtes de satisfaction constituent les meilleurs méthodes, soit 90 % et 85 %.

Les réclamations peuvent donner lieu à des actions correctives (modification d'un prix erroné, échange d'un produit défectueux, modification du stock...) ou à des modifications du système qualité : création d'une procédure (gestion des périmés), création d'un projet qualité ...etc.

9 entreprises, soit un pourcentage de 45 % utilisent des audits internes, 2 entreprises préfèrent les rapports ou communication des médias et une entreprise (BATENCON) utilise les études sectorielles et individuelles.

Tableau n° 13 : L'implication du leadership sur le management de la qualité de l'entreprise

Q 6 : La politique qualité est définie par la direction pour exprimer les orientations et les intentions de développement. Elle est en totale cohérence avec la politique générale.	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- inefficace	01	05%
- efficacité moyenne	02	10%
- bonne efficacité	10	50 %
- très bonne efficacité	07	35 %

Les principes du management de la qualité sont des principes de management de l'entreprise, toute entreprise doit les respectés et les réalisés.

Au vu des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que la politique qualité fait partie de la politique de l'entreprise.

Tableau n° 14 : (suite)

Q 7: Les objectifs sont établis en tenant compte de la politique qualité. La corrélation entre la politique et les objectifs est facilement démontrable.	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- inefficace	00	00 %
- efficacité moyenne	04	20 %
- bonne efficacité	10	50 %
- très bonne efficacité	06	30 %

On constate que l'entreprise n'arrive pas à réaliser ces objectifs s'il n'a y pas une bonne corrélation entre la politique qualité de l'entreprise et les objectifs fixés.

Tableau n° 15: (suite)

Q 8: Les objectifs font l'objet d'un véritable suivi et d'une analyse pour apporter des améliorations en cas de dérive des résultats.	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- inefficace	00	00 %
- efficacité moyenne	04	20 %
- bonne efficacité	11	55 %
- très bonne efficacité	05	25 %

On constate que la réalisation des objectifs fixés est assurée par un véritable suivi de l'entreprise.

Tableau n° 16: (suite)

Q 9: Les ressources allouées par la direction dans le système de management permettent d'assurer une amélioration continue de l'organisation.	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- inefficace	02	10 %
- efficacité moyenne	01	5 %
- bonne efficacité	13	65 %
- très bonne efficacité	07	35 %

Afin d'assurer une amélioration continue de l'organisation et satisfaire ses objectifs l'entreprise doit allouer les ressources adéquates.

Tableau n° 17: (suite)

Q10: Les revues de direction contribuent à l'amélioration permanente du système de management de la qualité. Elles comportent toutes les données nécessaires pour réaliser un bilan objectif.	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- inefficace	00	00 %
- efficacité moyenne	02	10 %
- bonne efficacité	09	45 %
- très bonne efficacité	09	45 %

Au vu des résultats obtenu, on constate que la contribution de la revue de direction est primordiale pour améliorer le système de management de la qualité de l'entreprise.

Sous les exigences d'ISO 9001, le rôle de leadership est défini dans le paragraphe 5 de la norme, « Responsabilité de la direction ». La norme exige que la direction fournisse des preuves de son engagement au développement, la mise en œuvre du système de management de la qualité et l'amélioration continue de son efficacité.

La revue de direction est un moment clé de la démarche qualité. Elle permet d'évaluer périodiquement (à planifier une à deux par an) l'efficacité du fonctionnement du SMQ. Elle réunit obligatoirement le Responsable Management de la Qualité et la direction, et peut s'étendre aux pilotes des processus et aux auditeurs internes. Un compte-rendu est établi, approuvé par la direction et conservé au minimum jusqu'à l'année suivante pour suivre les actions décidées.

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'entreprise doit prendre en compte des besoins des différentes cibles différentes cibles : clients, personnels, actionnaires, fournisseurs et partenaires.

Q11: votre personnel s'implique-t-il dans l'amélioration de l'entreprise ?

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'une entreprise et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.

Sur 19 entreprises, soit un pourcentage de 95 % le personnel est s'impliqué dans l'amélioration de l'entreprise.

Q 12 : Vous communiquez avec votre personnel sur la politique qualité ?

Selon les 20 répondants, 18 entreprises assurent une communication avec le personnel concernant la politique qualité.

Tableau n° 18 : les moyens et les raisons de la communication avec le personnel

Q13: Si oui, pourquoi, et par quel moyen ?	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Les audits internes	03	15 %
- Les audits externes	02	10 %
- La formation e les séminaires	03	15 %
- Le plan communication interne (les affichages, intranet, diffusion avec fiche de paie)	08	40 %
- Les réunions de pilotage des processus	01	5 %
- La documentation	01	5 %

Sur les 20 entreprises, 8 entreprises (soit un pourcentage de 40 %) ont préféré la communication interne par les affichages, intranet,etc.

Q 14 : Avez-vous formalisé vos processus ?

Au vu des résultats obtenus, nous remarquons que toutes les entreprises ont formalisées leurs processus.

Q 15 : Si oui, cela améliore-t-il le fonctionnement de votre entreprise ?

Sur les 20 entreprises répondues, 18 entreprises ont affirmé que l'approche processus améliore le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau n°19 : les apports de l'approche processus

Q 16 : qu'est ce qu'elle vous assure l'approche processus ?	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Une meilleure lisibilité de l'entreprise	17	85 %
- Une aide à la prise de décision et à l'optimisation du fonctionnement	10	50 %
- Une meilleure intégration des besoins des clients	12	60 %
- Une optimisation des résultats par la création de valeur ajoutée	09	45 %
- Une dynamisation des échanges entre membres du personnel (communication)	15	75 %
- Une implication et une motivation du personnel	12	60 %

On peut constater que l'approche processus peut assurée plusieurs atouts pour l'entreprise, dont chacun choisi l'atout qui lui paraît le plus conforme à son entreprise.

Schématiser les activités sous forme d'un « processus » consiste à définir pour chaque activité les objectifs à atteindre en planifiant les différentes étapes de la réalisation, ce qui permet de mieux gérer ces activités pour obtenir d'une manière efficace le résultat attendu.

Tableau n°20: Les apports de l'approche système

Q 17 : L'approche système vous permet de	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système	15	75 %
- Gérer les interdépendances des différents processus du système afin d'éviter l'apparition de non-conformités	12	60 %
- Structurer et formaliser votre Système de Management de la Qualité pour atteindre les objectifs avec le meilleur rapport coût/efficacité	14	70 %
- Identifier les besoins en ressources	12	60 %

Au vu des résultats obtenus, on peut constater que les principaux apports de l'approche système est d'identifier, comprendre et gérer les processus de l'entreprises ainsi que structurer et formaliser le système de management de la qualité.

L'ensemble des différents processus forme un système stable orienté vers les objectifs de l'entreprise. Il est nécessaire de structurer le système pour atteindre les objectifs de l'entreprise de la façon la plus efficace et efficiente, de comprendre les interdépendances entre les processus du système et d'améliorer continuellement le système.

Tableau n°21: les objectifs de l'amélioration continue

Q 18 : L'amélioration continue de la qualité vous permet de :	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Développez d'une manière constante la qualité des produits et des services	17	85 %
- Surveiller les différents processus	13	65 %
- Fixer des objectifs clairs et mesurables.	16	80 %

Sur les 20 entreprises ayant répondu, 17 ont affirmé que l'amélioration continue de la qualité permet le développement de la qualité des produits et services offerts, 16 répondants, soit

un pourcentage de 80 % ont constaté que l'amélioration de la qualité permet de fixer des objectifs clairs et mesurables.

13 entreprises sur 20, soit un taux de 65 %, déclarent que l'amélioration continue permet de surveiller les différents processus.

Tableau n° 22 : les outils de l'amélioration continue

Q 19 : Vous sensibilisez votre personnel aux outils de l'amélioration continue, tel que le PDCA ou Autres méthodes ?	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- PDCA	08	40 %
- 5M	02	10 %
- Six sigma	01	05 %
- Méthode MRP	01	05 %
- KAISEN	01	05 %
- Benchmarking	01	05 %

Au vu des résultats obtenu, on constate que l'outil le plus utilisé est le PDCA, 08 répondants soit un pourcentage de 35 %.

Tableau n°23 : les moyens de l'amélioration continue

Q 20 : vous améliorez en permanence votre SMQ, en utilisant	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- La politique qualité	13	65 %
- Les objectifs qualité	17	85 %
- Les résultats d'audits	20	100 %
- L'analyse des données	17	85 %
- Les actions correctives et préventives	19	95 %

Les moyens les plus utilisés pour améliorer le SMQ de l'entreprise sont les résultats des audits et les actions correctives et préventives, soit un pourcentage de 100 % et 95%.

Pour mettre en place l'amélioration continue de la politique qualité, il est nécessaire d'assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue pour que l'amélioration des produits, processus et systèmes devienne un objectif de chaque individu dans l'entreprise. Il est indispensable, comme le prévoit la norme ISO 9001 : 2008, d'effectuer des audits internes à intervalles réguliers.

Q 21: Prenez –vous des décisions au regard de données et d'informations concrètes corroborées par l'expérience, les enregistrements et les faits réels?

16 entreprises, soit un taux de 80 % affirment que la prise de décision est basée sur les données et les informations concrètes corroborées par l'expérience, les enregistrements et les faits réels.

Les décisions efficaces doivent être basées sur l'utilisation de faits, de données et d'informations. Les informations doivent être exactes, fiables et accessibles à ceux qui en ont besoin. Cela permet la prise de décision objective qui mènera à des actions positives.

L'approche factuelle pour la prise de décision indiquée dans la norme ISO 9001 est importante pour évaluer l'entreprise et son évolution (répartition du chiffre d'affaire par catégorie de produits, référencement de nouvelles gammes de produits...) ainsi que l'environnement extérieur (marchés, concurrence...).

Tableau n°24 : Les informations recueillies de l'analyse des données

Q 22 : L'analyse des données fournit des informations sur	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- La satisfaction du client	18	90 %
- La conformité aux exigences relatives au produit	16	80 %
- Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive	17	85 %
- Les fournisseurs	14	70 %

La personne la plus importante dans l'entreprise, c'est le client, La norme place le client au cœur des préoccupations, du fonctionnement de l'entreprise, et met l'accent sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses exigences. On constate que les informations les pertinentes pour l'entreprise soient les informations sur la satisfaction du client.

Tableau n°25: La relation de l'entreprise avec son fournisseur

Q 23 : Votre fournisseur vous offre-t-il des privilèges (prix, délais, qualité ...) ou d'autres conditions favorables?	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Très souvent	05	25 %
- Souvent	11	55 %
- Un peu	02	10 %
- Pas du tout	02	10 %

La majorité des répondants sont satisfaits des offres de leurs fournisseurs, soit un pourcentage de 55 % parce que l'entreprise doit évaluer et sélectionner ses fournisseurs selon des critères établis (ex : prix, respect des délais, conformité du produit livré, réactivité en cas de modification ou de problème,...) quant à leur capacité à produire et à livrer des produits conformes aux exigences spécifiées.

Tableau n°26: (suite)

Q24: vos fournisseurs vous informent régulièrement de nouveaux produits et services qui pourraient aider à améliorer votre entreprise?	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
- Très souvent	07	35 %
- Souvent	05	25 %
- Un peu	06	30 %
- Pas du tout	02	10 %

Au vu des résultats obtenus, on peut dire que les fournisseurs participent à l'amélioration de l'entreprise, ils leur communiquent souvent des informations sur les nouveaux produits et services.

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent leurs capacités à créer une valeur ajoutée.

Il est indispensable à l'entreprise d'identifier et choisir les fournisseurs clés et de communiquer sur ces partenaires auprès des membres de l'entrepris. Avec ces fournisseurs l'entreprise peut mettre en place des activités communes de développement et d'amélioration (des avantages promotionnels sur des produits ou des services offerts).

Conclusion

La certification ne doit jamais être considérée comme étant une fin en soi ou comme un objectif parmi d'autre mais elle doit être perçue comme un projet impliquant les différentes cibles : clients, personnels, actionnaires, fournisseurs et partenaires et assurer la pérennité de l'entreprise dans un contexte en perpétuelle mouvement.

Les conclusions que nous pouvons tirer après la lecture de ce chapitre :

La norme ISO 9001 : 2008 qui vise à la base la satisfaction client peut devenir tout simplement une norme qui vise la satisfaction générale de l'entreprise, à travers la mise en œuvre des huit principes de management de la qualité :

- Satisfaction du client qui obtient les produits et les services attendus selon ses critères de satisfaction.
- Satisfaction des employés qui travaillent dans des conditions optimales et qui produisent un service qui leur est valorisé. Le personnel doit être motivé, impliqué et engagé, comme il doit comprendre l'importance de sa contribution et son rôle dans l'entreprise.
- Satisfaction du chef d'entreprise qui travaille avec des collaborateurs impliqués, soucieux de la qualité du travail qu'ils fournissent, il doit prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, toute entreprise Algérienne doit entrer dans une démarche qualité, et quelque soit sa taille, elle peut le faire en se basant sur la norme ISO 9001 : 2008 comme nous venons de le voir. La norme ISO 9001 : 2008, semble répondre aux exigences actuelles de toute entreprise, elle peut intéresser les grosses structures mais également les petites entreprises. Elle fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'entreprise utilisateur.

Pour aboutir à une éventuelle certification ISO 9001, il est nécessaire de se conformer aux exigences de cette norme. Mettre en place un système de management de la qualité a pour objectif l'amélioration des performances de l'entreprise auprès de ses différentes cibles : clients, personnels, actionnaires, fournisseurs et partenaires.

Un dirigeant ne peut pas imaginer lancer son entreprise dans une démarche qualité sans l'engagement de toute son équipe. Pour cela il faut que le dirigeant établisse la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient de créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La réussite de l'entreprise dépend principalement de la satisfaction des clients. L'entreprise doit donc cerner, comprendre et anticiper les besoins et les attentes du client (explicites et implicites), assurer que les objectifs de l'entreprise sont en phase avec les besoins et les attentes du client, mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.

La qualité doit s'appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces activités doivent être schématisées dans des processus interdépendants les uns des autres, pour assurer le bon déroulement de ces processus, il faut responsabiliser des acteurs et prévoir des moyens matériels, financiers, ainsi qu'un environnement de travail approprié. Il s'agit de vérifier l'efficacité des processus grâce à des éléments de mesure et d'analyser les résultats issus de ces processus afin de vérifier leur cohérence avec les objectifs qualité déployés. L'analyse de ces résultats permet de prendre des décisions factuelles.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **BELLUT, Serge., (2004)**, Les processus de la conception ISO 9000 et performances, Edition Afnor.
- **CROSBY, Philip., (1986)**, La qualité, c'est gratuit, Edition Economica, Paris.
- **DEMING, William.Edward., (2000)**, Hors de la crise, Edition economica, Paris.
- **GOGUE, Jean. Marie (2001)**, *Management de la qualité*, Edition ECONOMICA.
- **GOGUE, Jean. Marie., (2000)**, traité de la qualité, Edition Economica, Paris.
- **ISHIHARA, Kaoru., (1986)**, Manuel pratique de la gestion de la qualité, Edition AFNOR, Paris.
- **LAMPRECHT, James., (2001)**, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, Edition AFNOR, Paris.
- **OUARET, Abdelhamid., (2002)**, Comment assurer la performance de l'entreprise Algérienne en économie de marché ?, Edition ENAG, Alger.
- **OUARET, Abdelhamid., (2009)**, Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, Edition GAL., Alger.
- **PESQUEUX, Yvon., (2008)**, Qualité et Management, Une analyse critique, Edition Economica.
- **SUSSLAND, Willy .A., (1996)**, Le manager, la qualité et les normes ISO, Edition PPUR.
- **Bernard AUBERT, Bernard Blanc, Bernard BARBOT, Jean Paul FLOCH, Christian MEIER, Michel PEYRET, Patrick RENAUD., (2003)**, La certification qualité à l'usage des TPE-PME, Edition AFNOR, Paris.
- **MITONNEAU.Henri., (2001)**, ISO 9000 VERSION 2000, Edition DUNOD.

THESE

KHELLADI. M.A.M, LA CERTIFICATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES : ETUDE COMPARATIVE, mémoire de magister, faculté des sciences économiques, des sciences de gestions et des sciences commerciales, Oran, 2005.

DOCUMENT

Organisation Internationale de Normalisation (ISO), Norme internationale ISO 9001 : 2008,
Novembre 2008, Genève.

COLLOQUE INTERNATIONAL

- **Khetib, M., GHOMARI, S., (2010),** *Colloque international sur le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise, « L'impératif du Management de la Qualité sur les Entreprises Algériennes face aux défis de mondialisation »*, Faculté des Sciences Economiques et Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Dr TAHAR MOULLAY, SAIDA.

SITE INTERNET

- <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/03/Limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-l'entreprise-%E2%80%93-Yaakoubi-Khelifa.pdf>
- <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>
- http://www.casteilla.fr/fr/images_db/PEREN-2.pdf
- [http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/\(print\)](http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-13/1/(print))
- <http://www2.emergences.fr>
- <http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease?refid=Ref1180>
- <http://www.isorequirements.com/>
- www.ianor.org
- <http://www.mipmepi.gov.dz/file/fr/IANOR.pdf>

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1: Questionnaire de l'enquête

Annexe n° 2 : Textes législatifs et réglementaires

Annexe n° 3 : Liste des figures

Annexe n° 4 : Liste des tableaux

Annexe n° 1
Questionnaire de l'enquête

Mme. SEHABA Fatima
Cité 350 logements.
Hai-Essabah.
31000-Oran-

Oran le.....

A

Mr Le Responsable Management Qualité

Objet : étude sur le management de la qualité

P.J : un questionnaire

Monsieur,

En tant qu'entreprise certifiée à la norme ISO 9000 version 2008 et dans le cadre de la préparation d'une thèse de magister intitulée : « *la mise en œuvre des principes de management de la qualité dans les entreprises Algériennes* », Je vous serai reconnaissante de participer à l'élaboration de mon étude, et de répondre de manière objective au questionnaire ci-dessous.

Dans l'attente d'une suite favorable, Veuillez accepter, Monsieur mes salutations les plus distinguées.

Université d'Oran

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion

et des Sciences Commerciales

Département de la post-Graduation

***Questionnaire sur la mise en œuvre des
principes de management de la qualité***

Identification de l'entreprise :

Raison sociale :

Forme juridique :

Adresse du siège :

Téléphone : Fax : Mail :

Domaine d'activité :

Effectif :

Année de certification :

I. Les apports du management de la qualité

Question n°1 : les apports du management de la qualité sur les relations de votre entreprise avec son environnement sont :

- L'amélioration de la satisfaction du client et sa fidélisation.
- La concrétisation de nouveaux marchés.
- Le renforcement de votre notoriété et votre image de marque.
- Le développement des atouts face à la concurrence.

Question n°2 : les apports du management de la qualité sur les relations interne à l'entreprise sont :

- L'implication du personnel.
- La réorganisation des processus de l'entreprise.
- Le développement des méthodes de travail.
- L'amélioration de la communication interne.
- La réduction des coûts de production.

II. la mise en œuvre des principes du management de la qualité

1. Satisfaction client

Question n° 3 : En tant qu'entreprise certifiée à la norme ISO 9001 : 2008, cette dernière vous permet de :

- Identifiez et comprendre les besoins présents et futurs.
- Déterminez le niveau de satisfaction du client et l'intégrer dans votre stratégie.
- Satisfaire et anticiper les attentes et exigences des clients.
- Mesurez la satisfaction des clients.

Question n° 4 : comment vous communiquez avec vos clients concernant vos produits ?, à travers :

- La mise à disposition de catalogues des produits.
- Contact direct.
- Un site internet.
- L'exposition des produits dans des magasins de vente ou « showroom ».
- La présence et l'exposition dans des salons.

Question n° 5 : Pour surveiller la satisfaction des clients vous utilisez des sources d'information variées.

- Des enquêtes de satisfaction auprès des distributeurs, des clients et des utilisateurs finaux.
- Des audits internes.
- Des réclamations clients.
- Des rapports ou communication des médias.
- Des études sectorielles et industrielles.

2. leadership

Pour chaque critère, vous devez évaluer le niveau de leadership selon le barème suivant :

- a) (- -) inefficace ;
- b) (-) efficacité moyenne ;
- c) (+) bonne efficacité;
- d) (++) très bonne efficacité.

N°	Critère d'évaluation	Cotation			
		(- -)	(-)	(+)	(++)
Question n° 6	La politique qualité est définie par la direction pour exprimer les orientations et les intentions de développement. Elle est en ce sens dynamique et en totale cohérence avec la politique générale.				
Question n° 7	Les objectifs sont établis en tenant compte de la politique qualité. La corrélation entre la politique et les objectifs est facilement démontrable.				
Question n° 8	Les objectifs font l'objet d'un véritable suivi et d'une analyse pour apporter des améliorations en cas de dérive des résultats.				
Question n° 9	Les ressources allouées par la direction dans le système de management permettent d'assurer une amélioration continue de l'organisation.				
Question n° 10	Les revues de direction contribuent à l'amélioration permanente du système de management de la qualité. Elles comportent toutes les données nécessaires pour réaliser un bilan objectif.				

3. Implication du personnel

Question n° 11: votre personnel s'implique-t-il dans l'amélioration de l'entreprise ?

oui.

non.

5. Management par approche système

Question n° 17 : L'approche système vous permet de

- Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système.
- Gérer les interdépendances des différents processus du système afin d'éviter l'apparition de non-conformités.
- Structurer et formaliser votre Système de Management de la Qualité pour atteindre les objectifs avec le meilleur rapport coût/efficacité.
- Identifier les besoins en ressources.

6. Amélioration continue

Question n° 18 : L'amélioration permanente de la qualité vous permet de :

- Développez d'une manière constante la qualité des produits et des services.
- Surveiller les différents processus.
- Fixer des objectifs et mettre en place des indicateurs simples, lisibles et mesurables.

Question n° 19 : Vous sensibilisez votre personnel aux outils de l'amélioration continue, tel que le PDCA ou Autres méthodes ?

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

Question n° 20 : vous améliorez en permanence votre SMQ, en utilisant :

- La politique qualité.
- Les objectifs qualité.
- Les résultats d'audits.
- L'analyse des données.
- Les actions correctives et préventives.

7. Approche factuelle pour la prise de décision

Question n° 21 : Prenez –vous des décisions au regard de données et d’informations concrètes corroborées par l’expérience et l’intuition ?

- oui.
- non.

Question n° 22 : L’analyse des données fournit des informations sur

- La satisfaction du client.
- La conformité aux exigences relatives au produit.
- Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive.
- Les fournisseurs.

8. Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

Question n° 23 : Votre fournisseur vous offre-t-il des privilèges (prix, délais, qualité ...) ou d'autres conditions favorables?

- Très souvent.
- Souvent.
- Un peu.
- Pas du tout

Question n° 24: vos fournisseurs vous informent régulièrement de nouveaux produits et services qui pourraient aider à améliorer votre entreprise?

- Très souvent.
- Souvent.
- Un peu.
- Pas du tout.

Commentaires

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

A..... le.....

Annexe n° 2
Textes législatifs et réglementaires

Décret exécutif N° 98-69

**Décret exécutif n° 98-69 du 24 Chaoual 1418 correspondant au
21 février 1998 portant création et statut de l'institut algérien de
la normalisation (IANOR) p.20.
(JORA N° 11 du 01-03-1998)**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'industrie et de la restructuration,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2);

Vu l'ordonnance n°73-62 du 21 novembre 1973 portant, création de l'institut algérien de normalisation et de propriété industrielle (INAPI)

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code du commerce;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, modifiée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques;

Vu la loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale et les textes pris pour son application;

Vu la loi n° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé

Vu l'ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 7 juillet 1995 relative à la Cour des comptes;

Vu le décret n° 76-63 du 25 mars 1976 relatif à l'institution du livre foncier ;

Vu le décret présidentiel n° 97-230 du 19 Safar 1418 correspondant au 24 juin 1997 portant nomination du Chef du Gouvernement;

Vu le décret présidentiel n° 97-231 du 20 Safar 1418 correspondant au 25 juin 1997 portant nomination des membres du Gouvernement;

Vu le décret exécutif n° 90-132 du 15 mai 1990 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation ;

Vu le décret exécutif n° 96-319 du 15 Joumada El Oula 1417 correspondant au 28 septembre 1996 fixant les attributions du ministre de l'industrie et de la restructuration ;

Décète :

CHAPITRE I

DENOMINATION - PERSONNALITE - JURIDIQUE - OBJET ET SIEGE DE L' INSTITUT

Article 1er. - Le présent décret a pour objet la création de l'institut algérien de normalisation et fixe son statut.

Art. 2. - Sous la dénomination d'institut algérien de normalisation, par abréviation (IANOR), ci - après désigné " l'institut ", est créé, un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Art. 3. - L'IANOR se substitue à l'institut algérien de normalisation et de propriété industrielle (INAPI) au titre de ses activités relatives à la normalisation et aux activités connexes.

A ce titre, sont transférés de l'institut algérien de normalisation et de propriété industrielle (INAPI), vers l'institut algérien de normalisation (IANOR).

- a) les activités principales et accessoires liées à la normalisation
- b) les biens, droits, parts, obligations, moyens et structures attachés aux activités mentionnées ci-dessus, assurés par l'institut algérien de la normalisation et de la propriété industrielle (INAPI) .
- c) les personnes liées à la gestion et au fonctionnement des activités, structures, moyens et biens visés ci-dessus.

Art. 4. - Les modalités et les conditions du transfert visé à l'article 3 ci-dessus, sont fixées par voie réglementaire.

Art. 5. - L'institut est placé sous la tutelle du ministère de l'industrie et de la restructuration et son siège est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret exécutif, sur rapport du ministre chargé de la normalisation.

Des annexes à l'institut peuvent être créées, en tant que de besoin, par arrêté du ministre chargé de la normalisation.

CHAPITRE II

MISSION ET ATTRIBUTIONS DE L'INSTITUT

Art. 6. - L'institut assure une mission de service public.

Les droits et les obligations de l'institut et de l'Etat induits par la mission de service public font l'objet d'un cahier des clauses générales approuvé conformément à la législation en vigueur.

Art. 7. - L'institut met en oeuvre la politique de normalisation.

A ce titre, il est chargé de :

- l'élaboration, la publication et la diffusion de normes algériennes;
- la centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par des structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- l'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualités ainsi que la délivrance d'autorisation d'utilisation de ces marques et labels et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur;
- la promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement des normes et à la garantie de leur mise en application;
- la constitution, la conservation et la mise à la disposition du public de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- la formation et de la sensibilisation dans les domaines de la normalisation;
- l'application des conventions, et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

En outre, l'institut participe aux travaux des organisations internationales et régionales de normalisation et y représente l'Algérie, le cas échéant.

CHAPITRE III

MOYENS DE L'INSTITUT

Art. 8. - L'institut est habilité à engager toutes actions de nature à favoriser son développement notamment:

- à créer des comités d'orientations stratégiques;
- à effectuer toutes transactions mobilières et immobilières, financières, commerciales ou industrielles liées à son objet;

- à conclure tous marchés, contrats ou conventions liés à son objet avec les organismes nationaux ou étrangers;
- à prendre des participations dans les entreprises.

CHAPITRE IV

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUT

Art. 9. - La gestion et le fonctionnement de l'institut sont assurés par un directeur général assisté d'un conseil d'administration.

Section 1

Le conseil d'administration de l'institut

Art. 10. - Le conseil d'administration est chargé d'étudier toute mesure se rapportant à l'organisation et au fonctionnement de l'institut.

A cet effet, il délibère et statue conformément aux lois et règlements en vigueur, notamment sur les questions suivantes:

- l'organisation, le fonctionnement général et le règlement intérieur de l'institut;
- le programme de travail annuel et pluriannuel ainsi que le bilan d'activité de l'institut;
- le programme annuel et pluriannuel des investissements ainsi que les emprunts éventuels de l'institut ;
- les conditions générales de passation de conventions, marchés et autres transactions engageant l'institut;
- le budget prévisionnel de l'institut;
- le règlement comptable et financier ainsi que le statut et les conditions de rémunération du personnel de l'institut;
- l'acceptation et l'affectation des dons et legs effectués au profit de l'institut ;
- toutes questions que lui soumet le directeur général susceptibles d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'institut et de manière à favoriser la réalisation de ses objectifs.

Art.11. - Le conseil d'administration visé à l'article 9 ci-dessus, comprend:

- le ministre chargé de la normalisation ou son représentant, président;
- le représentant du ministre chargé de la défense nationale;
- le représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique;
- le représentant du ministre chargé du commerce;
- le représentant du ministre chargé de la santé publique;
- le représentant du ministre chargé de l'agriculture;
- le représentant du ministre chargé de l'équipement;
- le représentant du ministre chargé de l'énergie et des mines ;
- le représentant du ministre chargé de la petite et moyenne industrie;
- le représentant du ministre chargé des finances;
- le représentant du ministre chargé des postes et télécommunications;
- le représentant du ministre chargé du tourisme et de l'artisanat traditionnel ;
- le représentant du délégué aux participations de l'Etat.

Le directeur général de l'institut assiste aux réunions du conseil d'administration, avec voix consultative.

Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne jugée compétente pour l'étude des questions inscrites à l'ordre du jour.

Art. 12. - Le secrétariat du conseil d'administration est assuré par le directeur général de l'institut.

Art. 13. - Les membres du conseil d'administration sont nommés par arrêté du ministre chargé de la normalisation, sur proposition des autorités dont ils relèvent, pour une durée de trois (3) années renouvelables.

En cas de vacance d'un siège, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes par un nouveau membre pour la période restante du mandat.

Art. 14. - Pour leur participation aux travaux du conseil d'administration, les membres dudit conseil prévoient une indemnité compensatoire dont le montant ainsi que les conditions d'attribution sont fixés par arrêté du ministre chargé de la normalisation.

Art. 15. - Le conseil d'administration se réunit, sur convocation de son président en session ordinaire, deux (2) fois par an.

Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit du directeur général de l'institut.

Le président établit l'ordre du jour sur proposition du directeur général de l'institut.

Les convocations accompagnées de l'ordre du jour sont adressées aux membres du conseil quinze (15) jours au moins avant la date prévue de la réunion.

Toutefois, ce délai peut être réduit pour les sessions extraordinaires sans être inférieur à huit (8) jours.

Art. 16. - Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer qu'en présence des deux tiers (2/3) de ses membres. Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle réunion est convoquée dans les huit (8) jours qui suivent. Les délibérations sont alors valables quel que soit le nombre des membres présents.

Art. 17. - Les décisions du conseil d'administration sont adoptées à la majorité simple des voix exprimées. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 18. - Les délibérations sont consignées dans des procès - verbaux signés par le président et le secrétaire de séance et transcrites sur un registre spécial coté et paraphé par le président du conseil.

Section 2

Le directeur général de l'institut

Art. 19. - Le directeur général est nommé par décret exécutif sur proposition du ministre de tutelle. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Il peut être assisté d'un directeur général adjoint.

A ce titre, il:

- est responsable du fonctionnement général de l'institut .
- représente l'institut en justice et dans tous les actes de la vie civile;
- exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel de l'institut
- établit les rapports à présenter aux délibérations du conseil d'administration;
- organise le travail de recueil, de traitement et d'analyse des informations relatives à la normalisation et à ses activités connexes
- établit le budget prévisionnel de l'institut et l'exécute;
- passe tous marchés, accords et conventions;
- met en oeuvre les résultats des délibérations du conseil d'administration;

- assure la préparation des réunions du conseil d'administration et du comité d'orientation et de coordination des travaux de normalisation institué par le décret exécutif n° 90-132 du 15 mai 1990 susvisé;
- ordonne les dépenses inhérentes aux missions de l'institut et dresse tous bilans, comptes et prévisions ;
- veille à la préservation du patrimoine de l'institut.

Art. 20. - L'organisation interne de l'institut est proposée par le directeur général et approuvée par le conseil d'administration.

CHAPITRE V ORGANISATION FINANCIERE DE L' INSTITUT

Art. 21. - L'exercice financier commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année. Il est régi par les règles relatives à l'administration dans ses relations avec l'Etat et par les règles commerciales dans ses relations avec les tiers.

Art. 22.- Un commissaire aux comptes désigné conformément à la réglementation en vigueur est chargé de contrôler les comptes de l'institut.

A cet effet, il :

- assiste aux séances du conseil d'administration et de contrôle avec voix consultative;
- informe le conseil d'administration du résultat des contrôles qu'il effectue;
- adresse son rapport sur les comptes de fin d'exercice au conseil d'administration.

Art. 23. - Le budget de l'institut comporte :

En recettes:

- les subventions dues par l'Etat au titre des sujétions de service public imposées à l'institut ;
- le produit des placements des fonds de l'institut;
- les plus values réalisées ;
- les produits de prestations réalisées;
- les emprunts éventuels contractés, conformément à la réglementation en vigueur;
- les dons et legs;
- toutes autres recettes liées à ses activités.

En dépenses:

- les dépenses de fonctionnement et d'équipement;
- les dépenses liées à la réalisation du cahier des clauses générales fixant les sujétions de service public;
- toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation de sa mission.

Art. 24. - Les états prévisionnels annuels de l'institut sont préparés par le directeur général et transmis au conseil d'administration qui en délibère.

Ils sont ensuite soumis à toute autre autorité prévue par la réglementation en vigueur.

Art. 25. - Toutes dispositions contraires au présent décret sont abrogées.

Art. 26. - Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 Chaoual 1418 correspondant au 21 février 1998.

Ahmed OUYAHIA.

Loi 004-04

Art. 12. — Il est créé un conseil national de protection et de promotion des zones de montagnes dénommé "Conseil National de la montagne".

"Le conseil national de la montagne" est chargé notamment de :

— définir les activités à même de protéger, de promouvoir et d'aménager les différentes zones et massifs montagneux,

— faciliter la coordination entre les différentes activités programmées au niveau des massifs montagneux par les avis et les propositions qu'il formule,

— fournir la consultation sur les priorités de l'intervention publique et les conditions d'octroi des subventions qu'accorde "le fonds pour la montagne",

— sensibiliser sur l'importance des zones de montagnes et sur la nécessité de leur protection et de leur promotion dans le cadre du développement durable.

La composition du "conseil national de la montagne", ses attributions, son organisation et les modalités de son fonctionnement sont précisées par voie réglementaire.

Art. 13. — Il est créé un fond pour le développement des zones de montagnes dénommé "fonds pour la montagne".

Ce fonds est destiné à soutenir le financement des activités et opérations visant la protection, la promotion et l'habilitation des zones de montagnes ainsi que les différentes études y afférentes.

Les ressources du "fonds pour la montagne" et les modalités de leur affectation sont fixées par la loi de finances.

Art. 14. — Les normes d'implantation des établissements publics, notamment ceux liés au transport, à la santé, et à l'éducation, doivent être revues pour permettre une implantation plus adaptée de ces établissements publics aux zones de montagnes en fonction de leur densité.

Chapitre 2

Le règlement d'aménagement du territoire des massifs montagneux

Art. 15. — En raison des différences géographiques, écologiques, économiques, de densité des occupations, et des vocations des zones de montagnes, et afin de permettre l'édition de prescriptions adaptées aux réalités de chaque zone de montagne, l'ensemble des prescriptions de développement du territoire prises en vertu de la présente loi sont élaborées, et adoptées, pour chaque massif montagneux, dans un règlement d'aménagement du territoire du massif montagneux.

Art. 16. — Pour chaque massif montagneux, le règlement d'aménagement du territoire du massif montagneux fera ressortir dans chaque zone de montagne, sur la base des densités humaines existantes ou projetées :

— les vocations de chaque zone de montagne et les équipements pour concrétiser et valoriser la zone concernée conformément à sa vocation, ainsi que les occupations des espaces et les usages autorisés, ou la proposition de son classement en site ou en aire protégée, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

— l'ensemble des prescriptions relatives à l'implantation des routes, des constructions, des installations socio-économiques, industrielles, et de traitement des déchets, des zones d'activité économique, ainsi que les conditions d'extension des villes et villages.

Art. 17. — Les prescriptions du règlement d'aménagement du territoire du massif montagneux ne peuvent avoir pour objectif que de permettre la meilleure adéquation entre la réalité des handicaps naturels, la densité des occupations de la zone de montagne concernée, et les caractéristiques requises des infrastructures et équipements et de leurs implantations.

Art. 18. — Les modalités d'élaboration et d'adoption du règlement d'aménagement du territoire du massif montagneux, les études et consultations préalables devant être menées ainsi que les procédures d'arbitrage y afférentes sont précisées par décret.

Art. 19. — Les règlements d'aménagement du territoire de massifs montagneux sont révisés et actualisés après l'adoption de nouveaux schémas nationaux, régionaux, ou de wilaya d'aménagement du territoire qui comportent une évolution des implantations, des vocations, et de l'économie des zones de montagnes concernées.

Art. 20. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004.

Abdelaziz BOUTEFLIKA



Loi n° 04-04 du 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 119, 121, 122 et 126 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;

Vu la loi n° 87-17 du 1er août 1987 relative à la protection phytosanitaire ;

Vu la loi n° 88-08 du 26 janvier 1988 relative aux activités de médecine vétérinaire et à la protection de la santé animale ;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation ;

Vu la loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national de métrologie ;

Vu la loi n° 03-10 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

Vu la loi n° 03-12 du 29 Chaâbane 1424 correspondant au 25 octobre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-03 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 03-13 du 29 Chaâbane 1424 correspondant au 25 octobre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-04 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises ;

Vu la loi n° 03-18 du 9 Ramadhan 1424 correspondant au 4 novembre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-06 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux marques ;

Vu la loi n° 03-19 du 9 Ramadhan 1424 correspondant au 4 novembre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-07 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux brevets d'invention ;

Vu la loi n° 03-20 du 9 Ramadhan 1424 correspondant au 4 novembre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-08 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juin 2003 relative à la protection des schémas de configuration des circuits intégrés ;

Après adoption par le Parlement ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES ET DEFINITIONS

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer le cadre général de la normalisation.

Art. 2. — Au sens de la présente loi on entend par :

1- La normalisation

L'activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels des dispositions destinées à un usage commun et répété, dans la confrontation des problèmes réels visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle fournit des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans les relations entre les partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

2 - Etat membre

Pays membre d'un ou de plusieurs accords internationaux pertinents en la matière et auxquels l'Algérie est partie.

3 - Norme

Document sans force obligatoire approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, comprenant des prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production donnés.

4 - Objectif légitime

Objectif relatif à la sécurité nationale, la protection des consommateurs, la loyauté dans les transactions commerciales, la protection de la santé ou de la sécurité des personnes, de la vie ou de la santé des animaux, la préservation des végétaux, la protection de l'environnement et à tout autre objectif de même nature.

5 - Procédure d'évaluation de la conformité

Toutes procédures utilisées directement ou indirectement, pour déterminer que les prescriptions pertinentes des règlements techniques ou des normes sont respectées. Elles comprennent entre autres les procédures d'échantillonnage, d'essais et d'inspections, des procédures d'évaluation, de vérification et d'assurance de la conformité, les procédures d'enregistrement, d'adoption et d'homologation et leur combinaison.

6 - Projet de règlement technique

Document élaboré comme un projet de règlement technique en tant que stade de préparation et mis à la disposition des parties intéressées avec possibilité d'y apporter des amendements.

7 - Règlement technique

Document, pris par voie réglementaire, qui énonce les caractéristiques d'un produit ou les procédés et méthodes de production s'y rapportant, y compris la réglementation qui s'y applique dont le respect est obligatoire. Il peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, de prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour un produit, un procédé ou une méthode de production donnés.

8 - Organisme à activité normative

Organisme qui a des activités reconnues dans le domaine de la normalisation.

9 - Certification de conformité

Action ayant pour objet de certifier au moyen d'un certificat de conformité et/ou d'une marque de conformité, qu'un produit est conforme à des normes ou à des règlements techniques tels que définis dans la présente loi.

10 - Organisme national de normalisation

Organisme de normalisation habilité à devenir membre national des organisations internationales et régionales correspondantes.

L'institut algérien de normalisation "IANOR" est l'organisme national de normalisation.

11 - Produit

Tout matériau, substance, composant, équipement, système, procédure, fonction ou méthode.

Art. 3. — La normalisation a notamment pour objectifs :

- a) d'améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies ;
- b) de réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination ;
- c) de faire participer les parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence ;
- d) d'éviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation ;
- e) d'encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent ;
- f) d'économiser les ressources et de protéger l'environnement ;
- g) de réaliser les objectifs légitimes.

CHAPITRE II**DES REGLEMENTS TECHNIQUES
ET DES NORMES****Section 1****Dispositions communes**

Art. 4. — Il est créé une institution nationale de normalisation dénommée "Institut algérien de normalisation".

La normalisation est une activité d'intérêt général. L'Etat se charge de sa promotion et de son soutien.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Art. 5. — L'élaboration, l'adoption et l'application des règlements techniques et des normes nationales ne doivent pas avoir pour objet et/ou pour effet de créer des obstacles non nécessaires au commerce.

Art. 6. — Lorsque des normes internationales pertinentes existent ou lorsqu'elles sont sur le point d'être mises en forme, elles sont utilisées comme base des règlements techniques et des normes nationales, sauf si ces normes internationales s'avèrent inefficaces ou inappropriées pour réaliser les objectifs légitimes recherchés, en raison notamment d'un niveau de protection insuffisant, de facteurs climatiques ou géographiques fondamentaux ou de problèmes technologiques fondamentaux.

Art. 7. — Dans tous les cas où cela est approprié, les règlements techniques et les normes nationales sont basés sur les prescriptions relatives au produit en fonction des propriétés d'emploi du produit plutôt qu'en fonction de sa conception ou de ses caractéristiques descriptives.

Art. 8. — Les règlements techniques et les normes nationales s'appliquent de façon non-discriminatoire aux produits importés en provenance de tout autre Etat membre et aux produits similaires d'origine nationale.

Art. 9. — L'organisation, le fonctionnement de la normalisation ainsi que les conditions d'agrément des organismes à activité normative sont fixés par voie réglementaire.

Section 2**Règlements techniques**

Art. 10. — L'élaboration et l'adoption des règlements techniques doivent être nécessaires pour réaliser un objectif légitime, en prenant en considération les risques que leur non-adoption entraînerait. Pour évaluer ces risques, les éléments pertinents à prendre en considération sont, notamment, les données scientifiques et techniques disponibles, les techniques de transformation connexes ou les utilisations finales prévues pour les produits.

Les règlements techniques ne sont pas maintenus si les circonstances ou les objectifs qui ont conduit à leur adoption ont cessé d'exister ou ont changé, de telle sorte qu'il devient possible de satisfaire à l'objectif légitime d'une manière moins restrictive pour le commerce.

Art. 11. — Les règlements techniques sont élaborés par les secteurs concernés.

La communication de projets de règlements techniques à l'organisme national de la normalisation est obligatoire.

Section 3

Normes

Art. 12. — Les normes nationales sont élaborées par l'organisme national de normalisation.

Art. 13. — L'organisme national de normalisation fait paraître tous les six (6) mois son programme de travail indiquant les normes nationales en cours d'élaboration et celles adoptées dans la période précédente.

CHAPITRE III

EVALUATION DE LA CONFORMITE

Art. 14. — La recherche d'une assurance suffisante afin que les produits soient conformes aux règlements techniques ou aux normes nationales, ne doit pas être un prétexte pour exagérer la rigueur des procédures d'évaluation, ni leur application plus stricte qu'il est nécessaire compte-tenu des risques que la non-conformité entraînerait.

Art. 15. — Lorsque des preuves ou recommandations pertinentes émanant d'organismes internationaux à activité normative auxquels l'Algérie est membre existent ou lorsqu'elles sont sur le point d'être mises en forme, elles servent de base pour l'élaboration des procédures d'évaluation de la conformité, sauf lorsque ces preuves ou recommandations ou certains de leurs éléments sont inappropriés pour réaliser les objectifs essentiels ou en raison de facteurs climatiques ou autres facteurs géographiques fondamentaux, ou de problèmes technologiques ou d'infrastructure de base.

Art. 16. — Les fournisseurs de produits originaires du territoire d'un Etat membre ont accès aux procédures d'évaluation de la conformité selon les mêmes règles et dans les mêmes conditions que les nationaux.

Art. 17. — Les informations obtenues par les personnes ou organismes chargés de l'évaluation de la conformité d'un produit ou service sont couvertes par le secret professionnel.

Art. 18. — L'organisation et le fonctionnement de l'évaluation de la conformité aux règlements techniques et aux normes nationales sont fixés par voie réglementaire.

Art. 19. — La conformité d'un produit aux règlements techniques et aux normes nationales est attestée par l'attribution d'un certificat de conformité ou matérialisée par l'apposition sur le produit d'une marque de conformité.

Art. 20. — Les marques de conformité aux règlements techniques et aux normes nationales sont des marques collectives régies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Art. 21. — Les procédures de certification et les caractéristiques des marques nationales de conformité aux règlements techniques et aux normes nationales sont fixées par voie réglementaire.

Art. 22. — Les produits qui touchent à la sécurité, à la santé des personnes et/ou des animaux et des végétaux et à l'environnement font l'objet d'une certification obligatoire.

L'organisme national de la normalisation se charge de l'application et du suivi de la remise de la certification obligatoire de la conformité, ainsi que de la création, de la mise en œuvre et de la gestion des marques de la conformité obligatoire.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

CHAPITRE IV

INFORMATION ET NOTIFICATION

Art. 23. — Le point d'information sur les obstacles techniques au commerce, placé auprès de l'organisme national de normalisation, est chargé de répondre à toutes les demandes raisonnables de renseignements émanant d'Etats membres et de parties intéressées et de fournir les documents pertinents, comprenant des règlements techniques, normes nationales et procédures d'évaluation adoptés ou en projet conformément aux accords internationaux pertinents auxquels l'Algérie fait partie, à l'exception de renseignements dont la divulgation est contraire aux intérêts de la sécurité nationale.

Art. 24. — Tous les secteurs et organismes à activité normative doivent communiquer de façon diligente au point d'information les règlements techniques, normes et procédures d'évaluation de la conformité adoptés ou en projet.

Art. 25. — Tout règlement technique est publié intégralement dans le *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire dès son adoption.

CHAPITRE V

DISPOSITIONS FINALES

Art. 26. — Toutes les dispositions contraires à la présente loi sont abrogées, notamment la loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation.

Les textes pris en application de la loi susvisée restent en vigueur jusqu'à la publication des textes d'application de la présente loi.

Art. 27. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004.

Abdelaziz BOUTEFLIKA

Décrit exécutif 005-464

DECRETS

Décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'industrie,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national de métrologie légale ;

Vu la loi n°03-10 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

Vu la loi n° 03-13 du 29 Chaâbane 1424 correspondant au 25 octobre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-04 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation notamment son article 9 ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 90-132 du 15 mai 1990, modifié et complété, relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation ;

Vu le décret exécutif n° 98-69 du 24 Chaoual 1418 correspondant au 21 février 1998 portant création et statut de l'institut algérien de normalisation ;

Vu le décret exécutif n° 03-135 du 21 Moharram 1424 correspondant au 24 mars 2003 fixant les attributions du ministre de l'industrie ;

Vu le décret exécutif n° 04-320 du 22 Chaâbane 1425 correspondant au 7 octobre 2004 relatif à la transparence des mesures sanitaires et phytosanitaires et des obstacles techniques au commerce, notamment son article 6 ;

Décrète :

CHAPITRE I

ORGANISATION DE LA NORMALISATION

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 9 de la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, susvisée, le présent décret a pour objet de fixer les modalités d'organisation et de fonctionnement de la normalisation ainsi que les conditions d'agrément des organismes à activités normatives.

Art. 2. — Constituent des organes de normalisation :

- le conseil national de la normalisation ;
- l'institut algérien de normalisation ;
- les comités techniques nationaux ;
- les organismes à activités normatives ;
- les ministères dans leurs activités d'élaboration de règlements techniques.

Section 1

Du conseil national de la normalisation

Art. 3. — Il est créé un organe de consultation et de conseil dans le domaine de la normalisation dénommé conseil national de la normalisation, chargé de proposer les éléments de la politique nationale de la normalisation.

A ce titre, le conseil national de la normalisation est chargé de :

- proposer les stratégies et mesures susceptibles de développer et de promouvoir le système national de normalisation ;
- définir les objectifs à moyen et long terme en matière de normalisation ;
- étudier les projets de programmes nationaux de la normalisation qui lui sont soumis, pour avis ;
- suivre les programmes nationaux de normalisation et en évaluer la mise en œuvre.

Le président du conseil national de la normalisation présente, à la fin de chaque année, le bilan de ses activités, au Chef du Gouvernement.

Art. 4. — Le conseil national de la normalisation, présidé par le ministre chargé de la normalisation ou son représentant, est composé des représentants :

- du ministre de la défense nationale ;
- du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales ;
- du ministre chargé des finances ;

- du ministre chargé de l'énergie et des mines ;
- du ministre chargé des ressources en eau ;
- du ministre chargé du commerce ;
- du ministre chargé de l'aménagement du territoire et de l'environnement ;
- du ministre chargé de l'éducation nationale ;
- du ministre chargé des transports ;
- du ministre chargé de l'agriculture et du développement rural ;
- du ministre chargé des travaux publics ;
- du ministre chargé de la santé ;
- du ministre chargé de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat ;
- du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- du ministre chargé de la poste et des technologies de l'information et de la communication ;
- du ministre chargé de la formation et de l'enseignement professionnels ;
- du ministre chargé de l'habitat et de l'urbanisme ;
- du ministre chargé de la pêche et des ressources halieutiques ;
- du ministre chargé du tourisme ;
- du ministre chargé des participations et de la promotion de l'investissement ;
- d'un représentant des associations de protection des consommateurs ;
- d'un représentant des associations de protection de l'environnement ;
- d'un représentant de la chambre nationale de l'agriculture ;
- d'un représentant de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie ;
- de quatre (4) représentants d'associations patronales.

Les membres du conseil national de la normalisation sont désignés, par arrêté du ministre chargé de la normalisation, pour une période de trois (3) années renouvelable, sur proposition de l'autorité et de l'association dont ils relèvent, en raison de leurs compétences.

En cas d'interruption du mandat de l'un des membres pour quelque motif que ce soit, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes, jusqu'à l'expiration du mandat.

Le conseil national de la normalisation peut faire appel à toute personne susceptible de l'éclairer dans ses travaux en raison de ses compétences.

Le directeur général de l'institut algérien de normalisation assure le secrétariat du conseil.

Art. 5. — Le conseil national de la normalisation émet des recommandations et avis.

Il élabore et adopte à la majorité absolue de ses membres, son règlement intérieur, lors de sa première réunion.

Art. 6. — Le conseil national de la normalisation se réunit en session ordinaire deux fois (2) par an sur convocation de son président.

Outre les sessions ordinaires, le conseil national de la normalisation peut se réunir en session extraordinaire.

Les recommandations et avis du conseil national de la normalisation sont adoptés à la majorité absolue.

Les modalités d'application du présent article sont précisées, en tant que de besoin, par son règlement intérieur.

Section 2

De l'institut algérien de normalisation

Art. 7. — L'institut algérien de normalisation est chargé notamment de :

- veiller à l'élaboration des normes nationales en coordination avec les différents secteurs ;
- réaliser les études et recherches et procéder aux enquêtes publiques dans le domaine de la normalisation ;
- identifier les besoins nationaux en matière de normalisation ;
- veiller à la mise en œuvre du programme national de normalisation ;
- assurer la diffusion des informations relatives à la normalisation ;
- gérer le point d'information relatif aux obstacles techniques au commerce ;
- assurer la représentation de l'Algérie au sein des organismes internationaux et régionaux de normalisation auxquels elle est partie.

Les autres missions dévolues à l'institut algérien de normalisation sont définies dans son statut.

Section 3

Des comités techniques nationaux

Art. 8. — Il est créé pour chaque activité ou groupe d'activités normatives un comité technique national.

Les comités techniques nationaux sont créés par décision du ministre chargé de la normalisation sur proposition du directeur général de l'institut algérien de normalisation. Ils sont dissous dans les mêmes formes.

Ces comités techniques nationaux exercent leurs missions sous la responsabilité de l'institut algérien de normalisation.

Art. 9. — Les comités techniques nationaux sont composés de représentants des institutions et organismes publics, des opérateurs économiques, des associations de protection du consommateur et de l'environnement et de toutes autres parties intéressées.

Les membres des comités techniques nationaux sont désignés par les organismes, entreprises et associations qu'ils représentent.

Les comités techniques nationaux peuvent recourir, en cas de besoin, aux services d'experts.

Art. 10. — Les comités techniques nationaux sont chargés, chacun dans son domaine de compétence :

- d'élaborer les projets de programmes de normalisation ;
- d'élaborer les projets de normes ;
- de notifier les projets de normes à l'institut algérien de normalisation en vue de leur soumission à l'enquête publique ;
- de procéder à l'examen périodique des normes nationales ;
- d'examiner les projets de normes internationales et régionales émanant des comités techniques similaires relevant des organismes internationaux et régionaux dont l'Algérie est partie ;
- participer aux travaux de normalisation internationale et régionale ;
- contribuer, à la demande des secteurs concernés, à l'élaboration des règlements techniques.

Section 4

Des organismes à activités normatives

Art. 11. — Est considérée comme organisme à activités normatives toute entité justifiant de sa compétence technique pour animer les travaux dans le domaine de la normalisation et qui s'engage à accepter les principes de bonne pratique prévus dans les accords internationaux.

Art. 12. — Les organismes à activités normatives cités à l'article 11 ci-dessus élaborent les normes sectorielles, les notifient à l'institut algérien de normalisation et veillent à leur diffusion par tout moyen approprié.

Art. 13. — Les organismes à activités normatives, à l'exception des ministères, sont agréés par décision du ministre chargé de la normalisation, après avis du directeur général de l'institut algérien de normalisation.

Le retrait de l'agrément intervient dans les mêmes formes.

Un arrêté du ministre chargé de la normalisation détermine les conditions d'agrément de ces organismes.

CHAPITRE II

FONCTIONNEMENT DE LA NORMALISATION

Section 1

De l'élaboration du programme national de normalisation

Art. 14. — Le programme national de normalisation est élaboré sur la base des besoins nationaux exprimés dans ce domaine.

L'institut algérien de normalisation procède aux consultations nécessaires en vue de recenser les besoins nationaux dans ce domaine, en coordination avec les parties intéressées.

L'institut algérien de normalisation présente le projet de programme national de normalisation au conseil national de la normalisation, pour étude et avis, et le soumet à l'approbation du ministre chargé de la normalisation.

Art. 15. — L'institut algérien de normalisation, en sa qualité de point d'information sur les obstacles techniques au commerce, notifie le programme national de normalisation aux instances internationales compétentes.

Ce même programme est également notifié, pour mise en œuvre, aux comités techniques nationaux.

Section 2

De l'élaboration des normes

Art. 16. — Les comités techniques nationaux soumettent, à l'institut algérien de normalisation, les projets de normes qu'ils élaborent, accompagnés de rapports justifiant de leur contenu.

Selon la nature de la question étudiée, l'institut algérien de normalisation vérifie la conformité du projet qui lui est soumis, avant de le soumettre à l'enquête publique.

Une période de soixante (60) jours est accordée aux opérateurs économiques et à toutes parties concernées pour formuler leurs observations.

Passé ce délai, aucune observation n'est prise en considération.

L'institut algérien de normalisation prend en charge les observations formulées durant la période d'enquête publique et fournit, à tout demandeur, avec la diligence requise, le texte du projet de norme.

Art. 17. — La version finale de la norme est validée par le comité technique national sur la base des observations fondées.

Les normes nationales adoptées sont enregistrées sur décision du directeur général de l'institut algérien de normalisation et entrent en vigueur à la date de leur diffusion à travers la revue périodique de l'institut.

Art. 18. — Toute norme sectorielle élaborée par un organisme à activités normatives peut être convertie en norme nationale, conformément aux procédures prévues aux articles 16 et 17 ci-dessus.

Art. 19. — L'institut algérien de normalisation procède à un examen régulier des normes nationales une fois tous les cinq (5) ans en vue de leur maintien, révision ou annulation.

Ledit examen obéit aux mêmes procédures prévues aux articles 16 et 17 ci-dessus.

Art. 20. — L'institut algérien de normalisation peut, durant la période prévue à l'article 19 ci-dessus, procéder à l'examen de toute norme. Toute partie intéressée peut, également, initier la même demande d'examen, durant la même période, auprès de l'institut national de normalisation.

Ledit examen obéit aux mêmes procédures prévues aux articles 16 et 17 ci-dessus.

Art. 21. — L'institut algérien de normalisation perçoit une rémunération en contrepartie de la vente des normes ou la mise à disposition des projets de normes.

Le conseil d'administration de l'institut en fixe le barème.

Section 3

De l'élaboration des règlements techniques

Art. 22. — Les projets de règlements techniques initiés par les départements ministériels concernés sont élaborés selon les procédures édictées par le guide annexé au présent décret.

Art. 23. — Tout projet de règlement technique fondé sur les normes ou projets de normes nationales et/ou internationales obéit aux mêmes procédures prévues à l'article 16 ci-dessus. Le dit projet de règlement est communiqué au point d'information.

Art. 24. — Tout projet du règlement technique non fondé sur les normes ou projets de normes nationales et/ou internationales est soumis à l'enquête publique conformément à l'article 16 ci-dessus.

Art. 25. — Chaque Etat membre, cité à l'article 2-2 de la loi 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, susvisée, ainsi que toutes parties intéressées peuvent formuler leurs observations sur le projet de règlement technique et les transmettre à l'institut algérien de normalisation durant la période de l'enquête publique qui ne saurait excéder les soixante (60) jours.

Art. 26. — Dans le cas où des problèmes urgents de sécurité, de santé, de protection, d'environnement ou de sécurité nationale se posent ou menacent de se poser, le projet de règlement technique est immédiatement adopté. L'autorité de notification nationale étant saisie sans délai.

Art. 27. — Sauf le cas d'urgence prévu à l'article 26 ci-dessus, un délai raisonnable est accordé, avant la mise en œuvre du règlement technique, à compter de la date de sa publication.

Art. 28. — Le règlement technique est adopté par arrêté conjoint pris par le ministre chargé de la normalisation et les ministres concernés et publié intégralement au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Section 4

Des procédures d'évaluation de la conformité

Art. 29. — Les normes et les règlements techniques sont soumis, lors de leur application, aux procédures d'évaluation de leur conformité. Les procédures d'évaluation de la conformité sont des documents à caractère normatif.

Art. 30. — Les comités techniques nationaux élaborent les procédures d'évaluation de la conformité pour la mise en œuvre des normes.

Les secteurs initiateurs élaborent les procédures d'évaluation de la conformité pour la mise en œuvre des règlements techniques.

Art. 31. — Les procédures d'évaluation de la conformité sont fondées sur les normes ou projets de normes internationales ou sur des règlements techniques équivalents émanant d'un Etat membre d'une convention dont l'Algérie est partie.

Art. 32. — Toutes procédures d'évaluation de la conformité non fondées sur des guides ou normes internationaux obéissent aux procédures prévues aux articles 24, 25, 26 et 27 ci-dessus.

CHAPITRE III

DISPOSITIONS FINALES

Art. 33. — Sont abrogés le décret exécutif n° 90-132 du 15 mai 1990 relatif à l'organisation et fonctionnement de la normalisation, modifié et complété, ainsi que les textes pris pour son application.

Art. 34. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005.

Ahmed OUYAHIA

ANNEXE

GUIDE D'ELABORATION DES REGLEMENTS TECHNIQUES

1. Objet

Le présent guide a pour objet de définir les modalités pratiques d'élaboration et de publication des règlements techniques initiés par les départements ministériels concernés, afin d'assurer leur conformité avec les dispositions de la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation.

2. Domaine d'application

Les prescriptions du présent guide concernent les produits industriels et agricoles.

3. Modalités pratiques d'élaboration des projets de règlements techniques

L'initiative d'élaboration des projets de règlements techniques, est du ressort du département ministériel concerné.

Un règlement technique ne doit pas avoir pour effet de créer des obstacles non nécessaires au commerce.

Les règlements techniques sont basés sur les prescriptions relatives au produit en tenant compte des propriétés de son emploi plutôt que de sa conception ou de ses caractéristiques descriptives.

Un règlement technique n'est élaboré que pour réaliser un objectif légitime.

Les objectifs légitimes sont entre autres :

- la sécurité nationale ;
- la prévention de pratiques de nature à induire en erreur ;
- la protection de la santé et de la sécurité des personnes ;
- la protection de la vie ou de la santé des animaux ;
- la préservation des végétaux ;
- la préservation de l'environnement.

Pour évaluer les risques liés à ces objectifs légitimes, les éléments pertinents à prendre en considération sont :

- les données scientifiques disponibles ;
- les données techniques disponibles ;
- les techniques de transformation connexes ;
- les utilisations finales prévues pour les produits.

Dans le cas où un règlement technique est requis, le département ministériel qui est responsable de son élaboration doit prendre en compte les normes ou projets de normes internationales ou leurs éléments pertinents comme base du règlement technique projeté. Toutefois le département ministériel concerné peut se démarquer de ces documents s'il juge que ces normes ou projets de normes en question lui paraissaient inadaptes.

4. Vérification

Le département ministériel responsable de l'élaboration d'un règlement technique doit vérifier l'existence des normes ou projets de normes internationales pertinentes auprès de l'institut algérien de normalisation.

En vue de l'élaboration du règlement technique, l'institut algérien de normalisation fournit, au département ministériel concerné, le texte des normes ou projets de normes nationales et/ou internationales pertinentes, ainsi que les règlements techniques ayant le même objet et visant le même objectif.

L'institut algérien de normalisation fournit également les documents, normes et guides internationaux notamment : les méthodes d'essais relatifs à l'évaluation de la conformité ainsi que les éventuels modes de preuve et marques de certification existants dans d'autres pays membres relatifs aux produits concernés.

CANEVAS DU REGLEMENT TECHNIQUE ALGERIEN N° RELATIF

A.....

EXPOSE DES MOTIFS

DEPARTEMENT MINISTERIEL INITIATEUR :

.....

OBJECTIFS LEGITIMES A REALISER :

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

RISQUES ENCOURUS EN CAS DE NON-REALISATION DU OU DES OBJECTIF (S) LEGITIME (S) :

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

1. Visas :

Faire référence aux textes législatifs et réglementaires ayant servi d'ancrage juridique à l'élaboration, à la rédaction du règlement technique (loi sur la normalisation, loi sur la protection du consommateur, ...).

2. Objet et domaine d'application

Citer les caractéristiques du produit industriel ou agricole, les procédés de fabrication ou les propriétés d'emploi du produit concerné par le règlement technique.

3. Sources documentaires et normatives

Citer les sources documentaires à caractère scientifique et technique, les règlements techniques existants ainsi que les normes ou projets de normes internationales contenant des informations et des données sur la base desquelles le règlement technique a été rédigé.

4. Exigences à satisfaire

Indiquer d'une manière précise les exigences à satisfaire pour réaliser le ou les objectifs légitimes et protéger l'intérêt général. Les règlements techniques doivent être rédigés de manière à permettre de déterminer si ces exigences sont respectées.

5. Procédures d'évaluation de la conformité

Indiquer les moyens de preuve pour démontrer la conformité du règlement technique aux exigences à satisfaire, ainsi que les moyens acceptables d'attestation de conformité.

6. Annexes

Afin de faciliter la mise en application du règlement technique, le département ministériel initiateur peut fournir toutes informations complémentaires.

-----★-----

**Décret exécutif n° 05-465 du 4 Dhou El Kaada 1426
correspondant au 6 décembre 2005 relatif à
l'évaluation de la conformité.**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'industrie,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 87-17 du 1er août 1987 relative à la protection phytosanitaire ;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national légal de la métrologie ;

Vu l'ordonnance n° 03-06 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux marques ;

Vu la loi n° 03-12 du 29 Chaâbane 1424 correspondant au 25 octobre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1424 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 89-147 du 8 août 1989, modifié et complété, portant création, organisation et fonctionnement du centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage ;

Vu le décret exécutif n° 96-355 du 6 Joumada Ethania 1417 correspondant au 19 octobre 1996 portant création, organisation, fonctionnement des réseaux des laboratoires d'essais et d'analyse de la qualité ;

Vu le décret exécutif n° 02-68 du 23 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 6 février 2002 fixant les conditions d'ouverture et d'agrément des laboratoires d'analyse de la qualité ;

Vu le décret exécutif n° 03-135 du 21 Moharram 1424 correspondant au 24 mars 2003 fixant les attributions du ministre de l'industrie ;

Vu le décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation ;

Décète :**CHAPITRE I****DISPOSITIONS GENERALES**

Article 1er. — En application des articles 18, 21 et 22 de la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, susvisée, le présent décret a pour objet de définir :

— l'organisation et le fonctionnement de l'évaluation de la conformité ;

— les procédures de certification des produits et les caractéristiques des marques nationales de conformité ;

— la certification obligatoire des produits.

Art. 2. — L'évaluation de la conformité est un procédé visant à démontrer que des exigences spécifiées relatives à un produit, processus, système, personne ou organisme sont respectées. Elle comprend les activités telles que les essais, l'inspection, la certification et l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.

Art. 3. — Au sens du présent décret, on entend par :

1. Certification : fourniture d'une affirmation, par une tierce partie, que des exigences spécifiées relatives à un produit, un processus, un système ou une personne, sont respectées.

Décrit exécutif 005-465

Vu la loi n° 03-12 du 29 Chaâbane 1424 correspondant au 25 octobre 2003 portant approbation de l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1424 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 89-147 du 8 août 1989, modifié et complété, portant création, organisation et fonctionnement du centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage ;

Vu le décret exécutif n° 96-355 du 6 Joumada Ethania 1417 correspondant au 19 octobre 1996 portant création, organisation, fonctionnement des réseaux des laboratoires d'essais et d'analyse de la qualité ;

Vu le décret exécutif n° 02-68 du 23 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 6 février 2002 fixant les conditions d'ouverture et d'agrément des laboratoires d'analyse de la qualité ;

Vu le décret exécutif n° 03-135 du 21 Moharram 1424 correspondant au 24 mars 2003 fixant les attributions du ministre de l'industrie ;

Vu le décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation ;

Décrète :

CHAPITRE I DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — En application des articles 18, 21 et 22 de la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, susvisée, le présent décret a pour objet de définir :

— l'organisation et le fonctionnement de l'évaluation de la conformité ;

— les procédures de certification des produits et les caractéristiques des marques nationales de conformité ;

— la certification obligatoire des produits.

Art. 2. — L'évaluation de la conformité est un procédé visant à démontrer que des exigences spécifiées relatives à un produit, processus, système, personne ou organisme sont respectées. Elle comprend les activités telles que les essais, l'inspection, la certification et l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.

Art. 3. — Au sens du présent décret, on entend par :

1. **Certification** : fourniture d'une affirmation, par une tierce partie, que des exigences spécifiées relatives à un produit, un processus, un système ou une personne, sont respectées.

-----★-----
**Décret exécutif n° 05-465 du 4 Dhou El Kaada 1426
correspondant au 6 décembre 2005 relatif à
l'évaluation de la conformité.**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'industrie,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 87-17 du 1er août 1987 relative à la protection phytosanitaire ;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national légal de la métrologie ;

Vu l'ordonnance n° 03-06 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux marques ;

2. **Accréditation** : reconnaissance formelle, par une tierce partie, qu'un organisme d'évaluation de la conformité possède la compétence à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

3. **Marque de conformité** : marque protégée, apposée ou délivrée selon les règles d'un système de certification, indiquant avec un niveau suffisant de confiance que le produit, processus ou service visé est conforme à une norme ou autre document normatif spécifique.

4. **Exigences spécifiées** : besoins ou attentes formulés dans des documents normatifs tels que les règlements, les normes et les spécifications techniques.

CHAPITRE II DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DE L'EVALUATION DE LA CONFORMITE

Art. 4. — Les organismes d'évaluation de la conformité sont :

- les laboratoires,
- les organismes d'inspection,
- les organismes de certification.

Ces organismes sont chargés respectivement des analyses, des essais, de l'inspection et de la certification des produits, des processus, des systèmes, et des personnes.

Art. 5. — L'activité des laboratoires consiste, notamment, en des services d'expérimentation, d'essais, de mesurage, d'étalonnage, d'échantillonnage, d'examen, d'identification, de vérification, d'analyses permettant la vérification de la conformité à des normes, à des règlements techniques ou autres exigences spécifiées.

Art. 6. — Les activités d'inspection consistent en l'examen de la conception d'un produit, d'un processus, d'une installation et la détermination de leur conformité à des exigences spécifiques ou sur la base d'un jugement professionnel à des exigences générales.

Art. 7. — Les activités de certification consistent en l'établissement d'une assurance écrite de conformité à une norme, règlement technique ou plus généralement un référentiel sur la base des résultats d'analyses et/ou d'essais en laboratoire ou d'un ou de plusieurs rapports d'audits.

Art. 8. — La certification comprend :

— **la certification de personnes** : est le processus qui consiste à évaluer et à reconnaître publiquement la compétence technique d'une personne à effectuer une tâche déterminée ;

— **la certification de produits** : la certification de produits atteste qu'un produit est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées et strictement contrôlées ;

— **la certification système couvre notamment** :

- * le management de la qualité ;
- * le management de l'environnement ;
- * le management de la sécurité alimentaire ;
- * le management de la santé et de la sécurité en milieu professionnel.

Art. 9. — En vue de faire reconnaître leur compétence, les organismes d'évaluation de la conformité peuvent recourir à l'accréditation par l'organisme national compétent. Ils sont tenus, à cette fin, de satisfaire aux exigences de compétence, d'intégrité, d'impartialité et d'indépendance édictées par les normes nationales.

Art. 10. — Les procédures d'organisation et de fonctionnement des activités de l'évaluation de la conformité sont fondées sur les normes et documents normatifs nationaux pertinents.

CHAPITRE III DES PROCEDURES DE CERTIFICATION DES PRODUITS ET DES CARACTERISTIQUES DES MARQUES NATIONALES DE CONFORMITE

Art. 11. — En vue d'évaluer la conformité des produits, les organismes prévus à l'article 4 ci-dessus délivrent des documents attestant la conformité aux normes et aux règlements techniques pertinents ou des autorisations de droit d'usage des marques de conformité.

Art. 12. — La détermination des caractéristiques d'identification et de gestion des marques nationales de conformité est précisée par arrêté du ministre chargé de la normalisation et des ministres concernés.

CHAPITRE IV DE LA CERTIFICATION OBLIGATOIRE DES PRODUITS

Art. 13. — Les produits destinés à la consommation et à l'emploi, touchant la sécurité, la santé et l'environnement, sont soumis à la certification obligatoire, conformément à la législation en vigueur.

La certification obligatoire s'impose, sans discrimination, aux produits fabriqués localement et à ceux importés.

Art. 14. — L'institut algérien de normalisation est seul habilité à délivrer les certificats de conformité obligatoire des produits fabriqués localement, autorisant l'apposition de la marque de conformité nationale obligatoire.

En cas de besoin, il peut mandater tout organisme d'évaluation de la conformité accrédité pour la réalisation de tâches spécifiques, précisées dans un cahier des charges, établi à cet effet, par l'institut algérien de normalisation.

Art. 15. — Les produits importés, visés à l'article 13 ci-dessus, doivent comporter la marque de conformité obligatoire, délivrée par les organismes habilités dans le pays d'origine et reconnus par l'institut algérien de normalisation.

Les produits non revêtus de la marque de conformité obligatoire sont interdits d'admission et de commercialisation sur le territoire national.

Art. 16. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005.

Ahmed OUYAHIA.

-----★-----

Décret exécutif n° 05-466 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation «ALGERAC».

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'industrie,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national légal de métrologie ;

Vu l'ordonnance n° 95-25 du 30 Rabie Ethani 1416 correspondant au 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation ;

Vu le décret présidentiel n°04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 89-147 du 8 août 1989 portant création, organisation et fonctionnement du centre algérien de contrôle de la qualité et de l'emballage ;

Vu le décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes ;

Vu le décret exécutif n° 92-272 du 6 juillet 1992 fixant la composition et les prérogatives du Conseil national de protection des consommateurs (C.N.P.C) ;

Vu le décret exécutif n° 98-69 du 24 Chaoual 1418 correspondant au 21 février 1998 portant création et statut de l'institut algérien de la normalisation (IANOR) ;

Vu le décret exécutif n° 2000-111 du 6 Safar 1421 correspondant au 10 mai 2000 relatif au conseil algérien d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;

Vu le décret exécutif n°03-135 du 21 Moharram1424 correspondant au 24 mars 2003 fixant les attributions du ministre de l'industrie ;

Vu le décret exécutif n° 05-465 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité ;

Décrète :

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — Il est créé un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dénommé «organisme algérien d'accréditation», ci-dessous désigné «ALGERAC».

ALGERAC est régi par les lois et règlements en vigueur applicables à l'administration dans ses relations avec l'Etat et est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers.

Art. 2. — ALGERAC est placé sous la tutelle du ministre chargé de la normalisation.

Art 3. — Le siège d'ALGERAC est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national dans les mêmes formes.

CHAPITRE II

DES MISSIONS D'ALGERAC

Art. 4. — ALGERAC a pour mission principale l'accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité.

A ce titre, il est chargé notamment :

— de mettre en place les règles et procédures relatives à l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;

— d'examiner les demandes et délivrer les décisions d'accréditation aux organismes d'évaluation de la conformité, conformément aux normes nationales et internationales pertinentes ;

— de procéder au renouvellement, suspension et retrait des décisions d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;

— d'élaborer des programmes périodiques relatifs à l'évaluation de la conformité ;

Annexe n° 3

Liste des figures

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le cycle PDCA universel (ou cycle de Shewhart)	23
Figure 2 : Le cycle de Deming	25
Figure 3 : Le cycle de contrôle d'orientation	27
Figure 4 : L'équilibre des pouvoirs	39
Figure 5 : Le processus de négociation	40
Figure 6 : La logique d'un projet de certification d'une entreprise	63
Figure 7: Historique de la révision	67
Figure 8 : Présentation générale de la série ISO 9000 / 2000	68
Figure 9 : la carte du système	104
Figure 10 : Sortants, clients internes et clients externes	107
Figure 11: Processus d'animation	109
Figure 12 : Organigramme et processus : deux visions de l'organisation de l'entreprise	111
Figure 13 : la roue de Deming	115
Figure 14: Les processus de la démarche d'amélioration continue	121
Figure 15 : Organigramme de l'IANOR	141

Annexe n° 4

Liste des tableaux

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Les audits de la qualité	37
<u>Tableau n°2</u> : Les prix de la qualité	48
<u>Tableau n° 3</u> : Les objectifs des normes ISO 9000	69
<u>Tableau n° 4</u> : niveau d'attachement et impact sur la qualité	128
<u>Tableau n° 5</u> : les objectifs stratégiques et les conditions de réussite	143
<u>Tableau n° 6</u> : Liste des produits certifiés à la marque TEDJ	146
<u>Tableau n° 7</u> : Liste des 20 organismes certifiés ayant répondu	149
<u>Tableau n° 8</u> : Les apports du management de la qualité sur les relations externes de l'entreprise	151
<u>Tableau n° 9</u> : Les apports du management de la qualité sur les relations internes de l'entreprise	152
<u>Tableau n° 10</u> : Les motifs de la certification en matière de la satisfaction client	152
<u>Tableau n°11</u> : La communication avec les clients	153
<u>Tableau n° 12</u> : Les moyens de la mesure e de la satisfaction client	154
<u>Tableau n° 13</u> : L'implication du leadership sur le management de la qualité de l'entreprise	155
<u>Tableau n° 14</u> : (suite)	155
<u>Tableau n° 15</u> : (suite)	156
<u>Tableau n°16</u> : (suite)	156
<u>Tableau n°17</u> : (suite)	156
<u>Tableau n° 18</u> : les moyens et les raisons de la communication avec le personnel	158
<u>Tableau n°19</u> : les apports de l'approche processus	159

<u>Tableau n°20</u> : Les apports de l'approche système	160
<u>Tableau n°21</u> : les objectifs de l'amélioration continue	160
<u>Tableau n° 22</u> : les outils de l'amélioration continue	161
<u>Tableau n°23</u> : les moyens de l'amélioration continue	161
<u>Tableau n°24</u> : Les informations recueillies de l'analyse des données	163
<u>Tableau n°25</u> : La relation de l'entreprise avec son fournisseur	163
<u>Tableau n°26</u> : (suite)	164

Résumé

Lors de la fabrication d'un produit, l'industriel est soumis à deux contraintes essentielles : satisfaire son client et simplifier sa tâche. Dans le premier cas, il s'agit de produire de la qualité, dans le second, il convient de fixer des normes.

La qualité doit être avant tout une aide au management pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour que la stratégie de fidélisation des clients soit inscrite de façon durable.

C'est pourquoi, la politique qualité de toute entreprise doit être centrée sur des objectifs issus d'une stratégie bâtie par le chef d'entreprise. Bien sûr que le chef d'entreprise doit aussi créer les conditions nécessaires d'application des principes essentiels de management de la qualité.

La direction qualité qui souhaite mettre en conformité son système de management de la qualité avec les normes de la série ISO 9000, version 2008 devra prendre en compte les huit principes.

Mots clés :

Management De La Qualité; Satisfaction Client; Leadership; Implication Du Personnel; Approche Processus; Amélioration Continue; Prise De Décision; ISO 9000; Revue de direction; IANOR.