

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

**L'effet de la certification ISO 9001:2015 sur la
performance économique**

Etude de cas : Moulins Amor Benamor

Présenté par :

M . Mohammed Fekhr-eddin Aouissi

Encadreur :

Mme.Widad Guechtouli

Maitre de conférence à EHEC

Année universitaire : 2019 – 2020

REMERCIEMENT

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon mémoire de fin d'études et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce document .

Je voudrais dans un premier temps remercier , toute l'équipe pédagogique de l'école des hautes études commerciales , Kolea et les intervenants professionnels responsables de ma formation , pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci .

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes , pour leur soutien et leur aide dans la construction de cette étude sur l'effet de la certification ISO 9001 :20015 sur la performance économique du groupe Amor benamor :

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral et administratif de l'école des hautes études commerciales , pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leur étudiants une formation de qualité .

Madame Widad Guechtouli ,maitre de conférence à l'EHEC , et mon encadreur académique

Monsieur Khaled Kachi , responsable de formation du groupe , pour son accueil chaleureux et pour être un guide dans l'entreprise du Amor benamor .

Monsieur Lyes Hamma , et Monsieur Abderrahim Hasni les responsables du commerce extérieur au sein de cette entreprise , Mme.Rahma Boughoula et Ms .Abda Halim responsables de la qualité , sans leur orientation j'étais un peu perdu et j'avais un grand manque de données .

Liste des tableaux

Tableau (1)	Membres de l'ISO et leurs catégories
--------------------	--------------------------------------

Liste des figures

Figure (1)	La première ISO
Figure (2)	Structure de gouvernance de l'ISO
Figure (3)	Carte des pays membres d'ISO et leurs catégories
Figure (4)	Schéma montre l'évolution de concept de management de la qualité
Figure (5)	Schéma de système de management de qualité
Figure (6)	Les parties intéressées d'une entreprise
Figure (7)	Schéma simplifié le fonctionnement l'approche processus
Figure (8)	Cartographie des risques
Figure (9)	Roue de Deming

Liste des abréviations

SMQ	Système management de la qualité
ISO	Organisation internationale de standardisation
ISO 9001	Norme de standardisation traite le management de qualité
ISO 9001 : 2008	Version 2008 de la norme 9001
GPS	Standards géométrique du produit
ISO 9001 : 1994	Version 1994 de la norme 9001
ISO 9002 : 1994	Version 1994 de la norme 9002
DEVCO	Developpement commity
ISO 9003 : 1994	Version 1994 de la norme 9003
ISO 9001 : 2000	Version 2000 de la norme 9001

EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
ISO 9001 : 2015	
CASCO	Council committee on conformity assessment
COPOLCO	Committee on consumer policy
ISO 21001	norme qualité dédiée aux organismes d'enseignement et de formation
BS 5750-2	Norme BSI : Spécifications pour la fabrication et l'installation
ISO 9004	Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité

SOMMAIRE

Chapitre I : L'organisation internationale de standardisation et les organismes de normalisation en Algérie

a) L'organisation internationale de standardisation « ISO »

1. Présentation de l'organisation internationale de normalisation

1.1 / Définition de l'organisation

- i. L'organisme de normalisation**
- ii. Définition de l'ISO**

1.2 / Activités et visions de l'ISO

- i. Activités et missions**
- ii. Visions stratégiques**

1.3 / Historique et évolution

2. Structure et gouvernance de l'ISO

2.1/ Structure et gouvernance

2.2/ Membres ISO et leurs catégories

b) Les organismes de normalisation en Algérie

1. L'institut Algérien de normalisation (IANOR)

1.1/ Présentation de l'organisme , activités et visions

- i. Définition organisme certificateur**
- ii. Présentation de l'IANOR**
- iii. Activités et missions**
- iv. Visions stratégiques**

1.2/ Historique et évolution

2. Les organismes de certification

2-1/ Concept de l'organisme de certification

- i. Définition organisme certificateur**
- ii. Rôle des organismes de certification**

2-2/Liste des organismes de certification ISO en Algérie

Chapitre II : Les normes ISO et le système de management de la qualité

a) Les normes ISO , familles , versions et objectifs

1. Concept et typologie

1.1/ Définition de norme ISO

1.2/ Types des normes selon domaine traité

2. Les objectifs de développement durable

b) Le management de la qualité et la série ISO 9000

1. Le management de la qualité

1.1/ Concept de la qualité

- i. Définition de la qualité**
- ii. Objectifs de la qualité**
- iii. La certification qualité**

1.2/ Concept de management de la qualité

- i. Définition de management de la qualité**
- ii. Les principes de management de la qualité**
- iii. L'importance de management de la qualité**

1.3/ Le système management de la qualité (SMQ)

2. La série ISO 9000 et le système de management de la qualité

2.1/ Présentation de la famille ISO 9000

- i. Définition de la série**
- ii. Domaine d'application**
- iii. Evolution des normes de qualité**
- iv. La norme ISO 9004**

2.2/ La norme ISO 9001

- i. Présentation de la norme**
- ii. Avantages apportés aux affaires ou organisation**
- iii. Le système management de la qualité ISO 9001 : 2015**

2.3/ La transition de l'ISO 9001 : 2008 à l'ISO 9001 : 2015

- i. La révision des standards ISO**
- ii. Les différences majeures entre ISO 9001 : 2008 et ISO 9001 : 2015**
- iii. Les avantages apportées par la nouvelle version**

3. La norme ISO 9001 : 2015 et la performance globale

3.1/ La performance globale et les parties intéressées d'un organisme

3.2/ Le rapport entre la norme ISO 9001 : 2015 et la performance globale

3.3/L'agissement sur la performance globale

Chapitre III : La contribution de la norme ISO 9001 :2015 a la performance économique du Groupe MAB

a) L'entreprise et son environnement :

1. Présentation de l'entreprise :

2. Historique

3. Domaines d'activités et engagements du groupe

3.1/ Domaines d'activités

3.2/ Engagements du groupe

b) La norme 9001 :2015 et parties intéressée de MAB

1. Les clients et le personnel

1.1/ L'orientation client

i. Les avantages pour clients / entreprises

ii. Les actions pour orienter le client

1.2/ l'implication du personnel

i. Les avantages pour le personnel / entreprise

ii. Les actions d'implication du personnel

2. Les propriétaires et les partenaires

2.1/ Les propriétaires

2.2/ Les partenaires

2.3/ La société

c) La norme 9001 :2015 et le pilotage de l'entreprise

1. Le leadership

1.1/ Les avantages obtenus

1.2/ Actions possibles

2. L'approche processus

2.1/Les bénéfices d'une approche processus

2.2/ Actions de l'approche processus :

3. La prise de décision fondée sur des preuves

3.1/ Les bénéfices :

3.2/ Actions possibles :

d) La norme 9001 : 2015 et la gestion des risques

1. Définition de la gestion des risques

2. Démarche de gestion de risques

3. Le lien risque opportunité

e) La norme ISO 9001 : 2015 et l'amélioration continue

1. La démarche et les actions de l'amélioration continue

1.1/ La démarche amélioration continue

1.2/ Les actions de l'amélioration continue

2. Les outils d'amélioration continue

3. La nécessité de l'amélioration continue

3.1/ La nécessité de l'amélioration continue

3.2/ Les bénéfices de l'amélioration continue

INTRODUCTION

Les besoins des clients sont en évolution permanente , notamment après l'accélération quotidiennes de l'offre des produits et des services de différents types et marques de qualité croissante , l'évolution du concept de la culture de consommation , aussi les problèmes de santé causés par certain produits et la non-conformité de out-put aux attentes des clients , tout cela avait provoqué des exigences aux marchés nationaux et internationaux et des obligations organisationnelles et managériales aux responsables de qualité et de pilotage afin d'appliquer les meilleurs systèmes de management de la qualité et optimiser les méthodes et les procédures du travail au sein de leurs entreprise visant bien sûr la satisfaction maximale des consommateurs , pour cela ces managers avaient besoin d'un repère , et une organisation qui peut réunir et travailler sur l'homogénéité et l'harmonisation des procédures et des règles a suivre avec un objectif de maitriser la qualité de ses biens et services , cette mission était accordée a des organismes qui s'appellent , des « organismes de normalisation ou de standardisation » .

Aujourd'hui c'est l'organisation internationale de standardisation « ISO » qui est en charge de définir ces normes à l'échelle mondiale , avec ces branches dans chaque pays , ils veillent à développer les concepts de méthodologie de travail , par des séries et des versions actualisée selon les besoins de différents secteurs .

Dans ce contexte, les normes de l'organisation internationale de normalisation ISO sont les plus connues et s'imposent comme un standard international en matière de management de la qualité.

« au début les entreprises donc ont réalisé la nécessité d'appliquer ces standards , et le BSI a adopté formellement la série DEF STAN 5 , cette standard a été copiée après par les autres nations avec des séries communes de recommandations connues comme **ISO 9000 : 1994** , séries de standards de l'assurance qualité , les versions 1994 ont été révisées en mettant d'avantage l'accent sur le besoin de satisfaction des clients et l'utilisation d'une approche plus modulaire des processus de management de qualité , le principal changement causé par ce processus d'examen a été la fusion des exigences précédentes contenues en **ISO 9001 : 1994** ,

ISO 9002 : 1994 et **ISO 9003 : 1994** , en une seule norme **ISO 9001 : 2000** et est devenue l'**ISO 9001 : 2008** et qui (par accord international) a été mise à jour en 2015¹» .

« Pour garantir que ISO 9001 reflète les besoins des organisations d'aujourd'hui, ISO publié au 15^e Septembre 2015, l'édition ISO 9001: 2015, dans le but d'apporter des avantages majeurs pour SMQ mettant moins l'accent sur la documentation et approches nouvelles / renforcées ²»

En fait , pour quiconque souhaite vendre son produit sur le marché multinational européen ou américain d'aujourd'hui ces normes sont des publications essentielles .

La plupart des entreprises nationales rencontrent de grandes difficultés pour mettre en place un système de management qualité, ces problèmes sont en général accentués en raison :

- de la faiblesse des moyens disponibles ;
- des difficultés à comprendre les normes et les mettre en application ;
- des frais liés à la mise en place et au maintien d'un tel système.

A cet effet, nous avons jugé pertinent d'étudier un cas pratique d'une contribution à la mise en place d'un système management de la qualité selon les normes ISO 9001 version 2008 dans une entreprise nationale.

« Quel est l'effet de la certification ISO 9001 : 2015 sur les performances économiques du Groupe Amor Benamor Guelma ? »

Pour répondre à cette question principale nous avons émis les hypothèses suivantes, que nous allons vérifiées tout au long de notre travail.

- **Hypothèse 1** : La certification ISO 9001 : 2015 attribue à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (clients et fournisseurs)

¹ RAY, (TRICKER) : ISO 9001:2008 for Small Businesses, Routledge, 21 janv. 2014 , page 13

² FONSECA, (L) : « édition ISO 9001 : 2015 – gestion , qualité et valeur » , journal international pour la recherche de qualité , N°11, 14 mars 2017 , pp.149-158

- **Hypothèse 2** : Les normes ISO 9001 : 2015 aident l'entreprise à mieux s'organiser sur le plan managérial

- **Hypothèse 3** : La certification ISO 9001 : 2015 contribue à l'identification des dysfonctionnements majeurs à travers la mise en œuvre des processus et des procédures, de situer les responsabilités et de gérer d'une façon optimale les ressources humaines et matérielles.

Méthodologie

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses ci-dessus, notre travail sera divisé en deux étapes :

1) Par ailleurs, on consultera les documents spéciaux pour le management de la qualité de l'entreprise, cette consultation va nous permettre d'affirmer la compatibilité de ceux-ci avec la norme précitée.

2) Des entretiens avec les différents responsables des départements de l'entreprise afin d'aboutir à une conclusion sur l'effet de cette certification sur la gestion des différentes ressources

Chapitre I : L'organisation internationale de standardisation et les organismes de normalisation en

Algérie :

Avant tout , on doit connaître les concepts de base de la famille certification , c'est quoi l'organisation internationale de standardisation et les organismes de normalisation en Algérie , leurs rôles ; leurs histoires , et leurs visions stratégiques ...

a) L'organisation internationale de standardisation « ISO » :

1- Présentation de l'organisation internationale de normalisation :

1-1/ Définition de l'organisation :

i. Définition de l'organisme de normalisation :

Un organisme de normalisation est un organisme dont qui se charge de l'établissement puis le maintien de normes destinées à des utilisateurs extérieurs à cette organisation , la coordination, la promulgation, la révision, la modification, la réédition ou l'interprétation de telles normes. Pour les désigner, on utilise parfois le sigle anglais SDO pour Standard Développement Organisation , on peut définir la normalisation comme « un processus d'élaboration et de production de documents de référence c'est-à-dire de normes . De la même manière , nous abordons la certification comme étant l'attestation de conformité d'une entité à des normes , par un organisme tiers .³»

- ii. **Définition de l'ISO :** Le site web officiel de l'organisation définit L'ISO (Organisation internationale de normalisation) comme « une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le

³ AGNES, (G) , Revue d'économie industrielle , Année 1996 , N° 75 pp. 45

marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux. Notre Secrétariat central est situé à Genève, Suisse ⁴»

1-2 / Activités et Visions de l'ISO :

i. Activités et missions :

- **Elaboration des normes :** À l'image de l'exécution d'une symphonie, l'élaboration d'une norme repose sur la collaboration d'une multitude de personnes. Le rôle de l'ISO s'apparente à celui du chef d'orchestre, tandis que les experts techniques indépendants – les instrumentistes – forment l'orchestre.

Les experts constituent un comité technique responsable d'un domaine donné. Le processus débute par l'élaboration d'un projet répondant à un besoin spécifique du marché. Ce projet est ensuite diffusé en vue de recueillir des observations, puis examiné de manière approfondie.

Le processus de vote est la clé du consensus. Lorsque ce dernier est atteint, le projet est en bonne voie pour devenir une norme ISO. En l'absence d'accord, le projet est alors modifié et soumis à un nouveau vote.

De la soumission d'une première proposition à la publication finale, l'élaboration d'une norme s'étend généralement sur trois ans.

- **La recherche :** Les activités de l'ISO en matière de recherche ont pour but de comprendre et d'expliquer comment les normes soutiennent la croissance économique, le progrès social et la durabilité environnementale.
- **Renforcement des capacités :** La participation effective des membres de l'ISO du monde entier à la normalisation internationale garantit la pertinence mondiale des normes ISO et contribue à concrétiser l'objectif de l'Organisation d'une utilisation universelle des normes ISO.
- **Enseignement sur les normes :** l'ISO propose un certain nombre d'initiatives d'enseignement et fournisse une assistance à ses membres dans ce domaine.

⁴ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

- Elle a élaboré des matériels d'enseignement.
- Elle organise, en partenariat avec l'IEC et l'UIT, des Journées universitaires de la Coopération mondiale de la normalisation.
- Elle assiste ses membres pour qu'ils promeuvent la coopération entre les organismes de normalisation et les établissements d'enseignement.

ii. **Visions stratégiques :**

Les six orientations stratégiques de l'ISO sont interdépendantes : L'ISO « **élaborera des normes de haute qualité en s'appuyant sur ses membres présents dans le monde entier** » qui veilleront à «**mobiliser les parties prenantes et les partenaires** » efficacement. En appuyant sur le «**développement du capital humain et des organisations** », une «**utilisation des technologies** » optimale, et en mettant l'accent sur la « **communication**», on peut concrétiser son objectif ultime : l'«**utilisation universelle des normes ISO**»

1-3/ **Historique et évolution :**

- **en 1946**, à Londres , 65 délégués de 25 pays se réunissent à Londres pour envisager l'avenir de la normalisation internationale. En 1947, l'ISO voit officiellement le jour et crée 67 comités techniques (groupes d'experts travaillant sur un sujet spécifique).
- **Les premiers bureaux de l'ISO** : En 1949, l'ISO emménage dans une petite maison à Genève. Au début des années 1950, le Secrétariat central compte 5 membres du personnel
- **La première norme ISO** : En 1951 paraît la première des normes ISO (désignées à l'époque Recommandations ISO), ISO/R 1:1951, Température normale de référence des mesures industrielles de longueur. Plusieurs fois révisée, elle est aujourd'hui la norme ISO 1:2002 Spécification géométrique des produits (GPS) - Température normale de référence pour la spécification géométrique des produits.

**Geometrical Product Specifications
(GPS) — Standard reference temperature
for geometrical product specification and
verification**

*Spécification géométrique des produits (GPS) — Température normale de
référence pour la spécification géométrique des produits et vérification*

Figure(1) : « La première norme ISO⁵ »

- **Assemblée générale de l'ISO – Stockholm :** En 1955, les membres de l'ISO se réunissent à Stockholm pour la 3e Assemblée générale. Au début de cette année, l'ISO compte 35
- **Années 1960 – L'ISO et les pays en développement :** Durant les années 1960, l'ISO s'attache à faire participer plus de pays en développement à ses travaux de normalisation internationale.
- **Elle crée en 1961 le DEVCO,** un comité pour les questions relatives aux pays en développement, et introduit en 1968 la catégorie de membre correspondant. Cette catégorie permet aux pays en développement de se tenir informés des travaux de normalisation internationale sans avoir à assumer tous les coûts des membres à part entière de l'ISO.

La qualité de membre correspondant continue d'être une option privilégiée par de nombreux pays de nos jours. Début 2012, l'ISO comptait 49 membres correspondants

⁵ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

- **Une perspective internationale** : Durant les années 1970, le Secrétaire général de l'ISO, Olle Sturen, s'attache à faire de l'ISO une organisation véritablement internationale.

Les membres de l'ISO viennent du monde entier mais au début des années 70, ils sont relativement peu nombreux à participer activement à l'élaboration des Normes internationales. En multipliant ses visites auprès des membres, M. Sturen parvient à stimuler la participation de pays comme l'Australie, le Japon et la Chine. Le Secrétariat central reflète également cette perspective internationale, avec en moyenne 25 nationalités représentées dans son personnel.

- **La famille ISO 9000** : En 1987, l'ISO publie sa première norme relative au management de la qualité. Les normes de la famille ISO 9000 font partie des normes ISO les plus connues et les plus vendues.
- **L'ISO passe sur le Web** : En 1995, l'ISO lance son premier site Web. Cinq ans plus tard, en 2000, elle commence à vendre ses normes en ligne.

2- – Structure et gouvernance de l'ISO :

2-1/ Structure et gouvernance :

L'ISO est une organisation non gouvernementale composée de membres qui sont les organismes nationaux de normalisation de 164 pays.

Ses membres, qui jouent un rôle essentiel dans son mode de fonctionnement, se réunissent une fois par an pour une Assemblée générale qui décide de leurs objectifs stratégiques. Son Secrétariat central à Genève, Suisse, coordonne le système et les activités courantes de l'Organisation dans son ensemble. Ces activités sont menées sous la direction du Secrétaire général.

- **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :**

L'Assemblée générale est le principal organe et l'instance suprême pour l'Organisation. Les membres de l'ISO et ses personnalités dirigeantes assistent à cette réunion annuelle.

- **CONSEIL DE L'ISO :**

Le Conseil de l'ISO est l'organe central de gouvernance de l'Organisation et fait rapport à l'Assemblée générale. Il se réunit trois fois par an et est composé de 20 comités membres, des Dirigeants de l'ISO et des Présidents des Comités de l'ISO chargés de l'élaboration d'orientations politiques (CASCO, COPOLCO, DEVCO). Un certain nombre d'organes faisant rapport au Conseil relèvent directement de la responsabilité du Conseil :

- ✓ Le Comité du Président donne des avis au Conseil sur des questions décidées par le Conseil.
- ✓ Les Comités permanents du Conseil examinent des questions relatives aux finances (CSC/FIN), à la stratégie et la politique (CSC/SP), à la présentation des candidatures aux postes de gouvernance (CSC/NOM), et à la surveillance des pratiques de l'Organisation en matière de gouvernance (CSC/OVE).
- ✓ Les Groupes consultatifs donnent des avis sur des questions relatives à la politique commerciale de l'ISO (CPAG) et aux technologies de l'information (ITSAG).
- ✓ CASCO - orientations sur l'évaluation de la conformité
- ✓ COPOLCO - orientations sur les questions relatives aux consommateurs
- ✓ DEVCO - orientations sur les questions relatives aux pays en développement

La possibilité de siéger au Conseil est ouverte à tous les comités membres selon un système de rotation visant à assurer, en son sein, la représentativité de la communauté des membres.

- **BUREAU DE GESTION TECHNIQUE (TMB) :**

Le Bureau de gestion technique, qui fait rapport au Conseil, gère les travaux techniques. Cet organe est aussi responsable des comités techniques qui élaborent les normes et de tout organe consultatif stratégique créé sur les questions techniques.

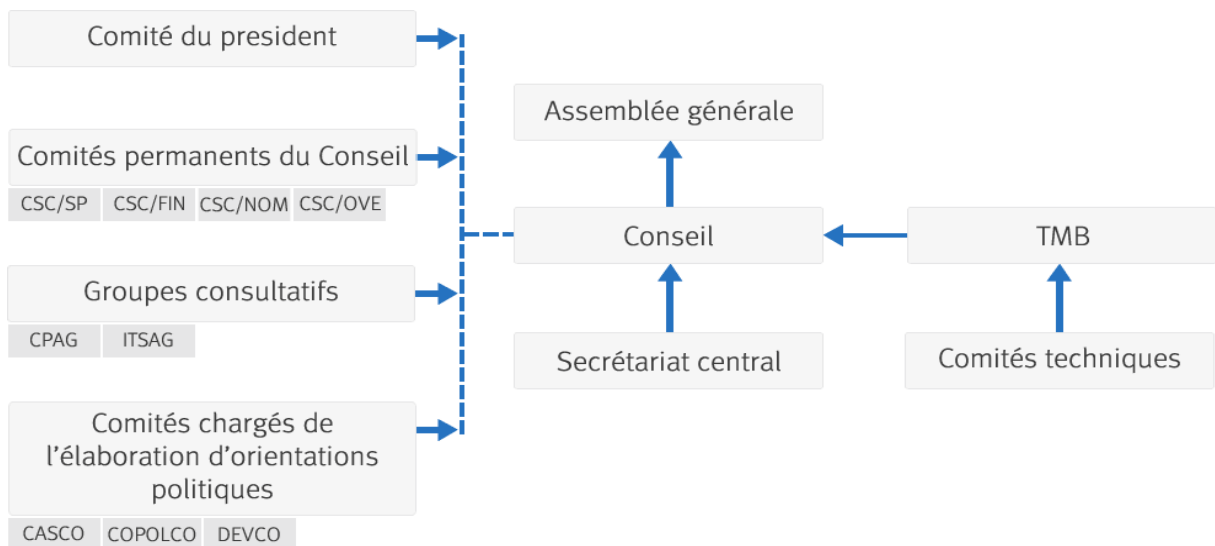


Figure (2) :

« STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'ISO ⁶»

- **PARTENAIRES :**

Au total, l'ISO collabore avec plus de 700 organisations internationales, régionales et nationales. Ces organisations prennent part au processus d'élaboration des normes et au partage des expertises et meilleures pratiques. Parmi ces partenaires on cite :

- AKMS Arab Knowledge Management Society
- AMCA International Inc.
- AMEX American Express
- ANEC Association européenne pour la coordination de la représentation des consommateurs dans la normalisation
- ANF HQ Thailand Science Park Project
- ANNA Association of National Numbering Agencies
- ANRRC Asian Network of Research Resource Centers
- AOAC INTERNATIONAL AOAC INTERNATIONAL, Association of Analytical Communities
- AOCS American Oil Chemists' Society
- APAC Asia Pacific Accreditation Cooperation Incorporated (APAC)
- APEC Asia Pacific Economic Cooperation

⁶ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

- APF Fédération asiatique de l'emballage

2-2/ Membres de l'ISO et leurs catégories :

ISO un réseau d'organismes nationaux de normalisation. membres sont les organisations de normalisation leaders dans leur pays, à raison d'un membre par pays – chaque membre représentant l'ISO dans son propre pays. Les personnes et les entreprises ne peuvent donc être admises en tant que membres de l'ISO.

- « il existe trois différentes catégories de membres ⁷ » :

- **Un comité membre** de l'ISO est l'organisme national «le plus représentatif de la normalisation de son pays». Il est habilité à participer avec plein droit de vote à tout comité technique et à tout comité de politique générale de l'ISO.
- **Un membre correspondant** est en général une organisation dans un pays qui n'a pas encore entièrement développé son activité nationale en matière de normalisation. Les membres correspondants ne prennent pas une part active aux travaux techniques et d'élaboration de politiques mais ont le droit d'être tenus pleinement informés des travaux qui présentent pour eux un intérêt.
- La catégorie de **membres abonnés** a été créée pour des pays à économie très limitée. Ces membres abonnés payent une cotisation réduite qui leur permet néanmoins de rester en contact avec la normalisation internationale. « Le Plan d'action de l'ISO pour les pays en développement 2005-2010 note que 65 pour cent des comités membres, 94 pour cent des membres correspondants et 100 pour cent des membres abonnés viennent des pays en développement

⁷ Bureau international du travail , *Cinquième rapport supplémentaire: Collaboration entre l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation internationale de normalisation (ISO)*, mars 2007

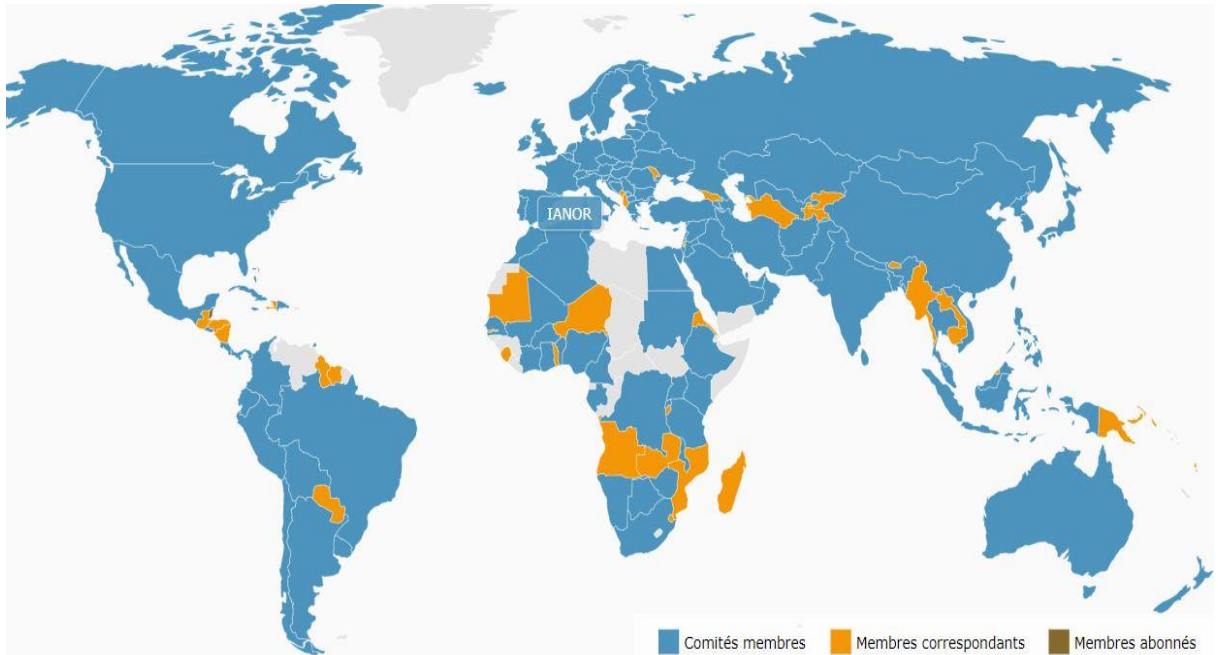


Figure (3) :« Les pays membres d’ISO et leurs catégories ⁸»

- Il y a « 164 pays membres aujourd’hui ⁹ », avec 786 Comités techniques et sous-comités chargés de l’élaboration des normes. parmi ces membres , l’Algérie est un comité membre , son sigle et l’**IANOR** , comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous , avec quelques exemples des autres pays :

Pays	Sigle	Catégorie de membre
Afghanistan	ANSA	Comité membre
Afrique de sud	SABS	Comité membre
Albanie	DPS	Membre correspondant
Algérie	IANOR	Comité membre
Allemagne	DIN	Comité membre
Angola	IANORQ	Membre correspondant
Arabie saoudite	SASO	Comité membre

⁸ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

⁹ <https://www.iso.org/fr/members.html>

Tableau(1) : « Membres de l'ISO et leurs catégories¹⁰ »

- **Note :** « Les personnes et les entreprises ne peuvent donc être admises en tant que membres de l'ISO ¹¹», mais Les organismes nationaux peuvent déléguer certaines de leurs responsabilités à des associations professionnelles. Travaillant en une hiérarchie organisée par les organisme internationaux
- **L'ISO N'EXERCE PAS D'ACTIVITÉS DE CERTIFICATION**

elle élabore des Normes internationales, comme ISO 9001 et ISO 14001, mais elle ne fournisse pas de services de certification selon ces normes, et ne délivre pas de certificats. Ces services sont assurés par des organismes de certification externes. Par conséquent, une entreprise ou une organisation ne peut pas être certifiée par l'ISO.

b) Les organismes de normalisation en Algérie :

1 – L'institut Algérien de normalisation (IANOR) :

1- 1 / Présentation de l'organisme , activités et visions :

- Présentation de l'IANOR :** «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 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011 .

L'Institut Algérien de Normalisation IANOR est l'organisme national de normalisation, Il est acteur essentiel dans le développement de l'activité économique algérienne.

Avec la mondialisation, l'économie algérienne devra s'appuyer sur un système de normalisation et d'évaluation de la conformité puissant pour s'adapter aux exigences de la compétitivité internationale.

¹⁰ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

¹¹ <https://www.iso.org/fr/members.html>

Dans cette direction, l'IANOR affirme sa volonté de consolider son rôle en mettant à la disposition des opérateurs économiques sa capacité d'écoute, de veille et de diffusion de l'information, dans le domaine de la normalisation¹². »

ii. Activités et missions :

Il est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- 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.
- 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.
- 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.
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.
- L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.

¹² http://www.ianor.dz/index.php?id_page=2

iii. Visions stratégiques : La vision de l'IANOR est de :

- Rendre le système algérien de normalisation plus performant Cette dynamique est un ensemble d'actions qui va d'une meilleure programmation des travaux à la réduction des coûts et des délais d'élaboration des normes, en passant par une adaptation des travaux de normalisation aux attentes prioritaire du marché et de la société, grâce en particulier aux études d'impact.
- Mobiliser toujours d'avantage tous les partenaires de la normalisation Cette mobilisation passe notamment par l'identification des objectifs et des enjeux, la définition des priorités, le recours à des experts sur de nouveaux secteurs, l'ouverture à de nouveaux partenaires, une répartition harmonieuse des charges et des financements.
- Assurer la compétitivité et l'influence du système algérien de normalisation dans le contexte arabe et international L'IANOR doit être influent au sein des instances de normalisation arabe et internationale et apporte une contribution forte sur la base des enjeux et positions dégagées au niveau algérien.
- Valoriser la dimension économique et stratégique de la normalisation et de la certification Cette action repose sur un dialogue actif avec l'ensemble des partenaires socio-économiques et institutionnel portant sur le développement de nouveaux produits et services à valeurs ajoutée et sur des actions de sensibilisation et de communication

1-2/ Historique et évolution :

- « L'Algérie adhère à l'organisation internationale de normalisation en 1976 ¹³»
- L'Institut algérien de normalisation (IANOR) est créé par décret exécutif en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) le 21 février 1998
- « En novembre 2007, l'IANOR devient membre de l'Institut de normalisation et de métrologie pour les pays islamiques ¹⁴»
- En mars 2008, l'IANOR devient membre de la commission électrotechnique internationale (CEI)
- « À partir de 2012, l'IANOR est dirigé par Ratiba Chibani, précédemment responsable de la filiale algérienne de l'association française de normalisation (AFNOR) de 2008 à 2012¹⁵ »
- « En 2014, l'institut déplore un manque d'implication des entreprises algériennes dans la reconversion à une industrie standardisée¹⁶ »
- « En 2019, le Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) devient le premier fournisseur de ciment pétrolier - certifié par l'IANOR - dans tout le continent africain ¹⁷»

¹³ « Certification : Les entreprises nationales appelées à participer aux comités techniques de l'Ianor », El Watan, 27 novembre 2019

¹⁴ « Algérie : Ratification du statut de l'Institut de normalisation et de métrologie des pays islamiques (INMPI) », HCEA, 10 novembre 2007

¹⁵ Hind Slamani, « IANOR : l'Institut Algérien de la Normalisation », DZ Entreprise, 16 janvier 2014

¹⁶ Meziane Rabhi, « La pratique de la normalisation peu perceptible en Algérie », Liberté, 12 novembre 2014

¹⁷ Zhor Hadjam, « Ciment pétrolier : Le groupe public GICA, premier producteur africain », El Watan, 22 octobre 2019

2 – Les organismes de certification ISO en Algérie :

2-1/ Concept de l'organisme de certification :

i. Définition organisme certificateur :

« Organisme qui délivre les certifications dont il est responsable. Il décide du contenu des certifications (compétences et connaissances exigées) et des modalités d'évaluation, que ce soit en formation initiale, continue ou en VAE ¹⁸» .(La validation des compétences acquises par l'expérience est une procédure, qui permet de reconnaître par une attestation ou un certificat, un savoir-faire acquis par une personne dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier)

Un organisme certificateur Peut être organisme certificateur : un ministère, une chambre consulaire, un organisme de formation public ou privé, une branche professionnelle .

ii. Rôle des organismes de certification :

Les organismes de certification interviennent dans le cadre de certifications métier ou système (c'est-à-dire , des certifications qui portent sur l'organisation) . ils vérifient que l'organisation est conforme aux exigences de la norme qui doit être vérifiée et livrent le certificat demandé . un certificat qualité est dans la plus part des cas délivré pour 3 ans , et il est renouvelable . pendant cette période de trois ans , l'organisation devra mettre en place des audits internes réguliers , un audit annuel de suivi par l'organisme certificateur aura lieu afin de contrôler le niveau de conformité de l'organisation et le maintien de la certification

Le choix de l'organisme de certifications dépend d'une part du secteur d'activité de l'organisation , d'autre part des raisons qui poussent l'entreprise à se certifier .

2-2/Liste des organismes de certification ISO en Algérie :

Il y a plusieurs organismes certificateurs en Algérie , on cite :

¹⁸ <https://www.centre-inffo.fr/>

- IANOR
- « SGS Algérie
- EURL BAHIA CONSULTING
- BEG consulting group Algérie
- BEOGC
- EURL Cabinet d'expertise industrielle halfaoui
- SARL Quality Consulting Managment (QCM), SARL
- IANOR 5 et 7 ABOU HAMOU MOUSSA
- CENTRE NATIONAL DES TECHNOLOGIES ET DU CONSULTING (CNTC) ¹⁹»

Après avoir reconnu ce qu'est l'organisation internationale de normalisation, ses activités et ses visions et comment cette organisation s'est développée et a structuré ses membres à travers le monde, nous avons également présenté l'Institut national responsable de la normalisation ici en Algérie, maintenant dans le chapitre suivant, nous va essayer de savoir à quoi servent ces normes élaborées par l'ISO et tous les autres détails les concernant .

Chapitre II : Les normes ISOs et management de la qualité

a) Les normes ISO , familles , versions et objectifs :

1 - Concept et typologie :

1-1/ Définition de la norme ISO :

Une norme technique est un référentiel publié par un organisme de normalisation officiellement agréé par un État via une organisation nationale de standardisation (comme Afnor pour la France), agréé au niveau Européen , ou encore issu d'un traité international (comme ISO)

¹⁹ Catalogue des bureaux d'études et de consulting , Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement , Direction générale de la veille stratégique des études économiques et des statistiques

Les normes ISO : des normes élaborées par l'organisation internationale de standardisation, Elles sont comparables à une formule qui décrirait la meilleure façon de faire.

Que ce soit pour la fabrication d'un produit, la gestion d'un processus, la prestation d'un service ou la fourniture de matériel, les normes couvrent un large éventail d'activités.

Les normes reposent sur les connaissances des experts dans leur domaine de prédilection, conscients des besoins des organisations qu'ils représentent – qu'il s'agisse des fabricants, des distributeurs, des acheteurs, des utilisateurs, des associations professionnelles, des consommateurs ou des organismes de réglementation

- L'ISO a élaboré plus de 23237 Normes internationales

1-2/ « **Types de normes ISO selon domaine traité** ²⁰ » :

Les normes ISO ont des séries et des familles, chaque série traite un domaine spécifique, on peut les restreindre aux domaines suivants:

- **Sûreté de fonctionnement des systèmes informatiques**
- **Les normes sur le management de la qualité** pour travailler plus efficacement et limiter les produits défectueux.
- **Les normes sur le management environnemental** pour réduire les impacts environnementaux, limiter les déchets et adopter une démarche plus durable.
- **Les normes sur la santé et la sécurité** pour prévenir les accidents sur le lieu de travail.
- **Les normes sur le management de l'énergie** pour réduire notre consommation d'énergie.
- **Les normes sur la sécurité des denrées alimentaires** pour prévenir toute contamination des denrées.

²⁰ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

- **Les normes sur la sécurité de l'information** pour assurer la sécurité des informations sensible.

1-3/ Les mises à jour des normes :

Avec les différents développements intervenus sur les besoins et les goûts et les besoins des consommateurs et des marchés, le concept de management de la qualité doit également évoluer, pour répondre à la demande de ses clients dans le but d'une satisfaction maximale et veiller à travailler sur la fidélité de ces derniers, L'Organisation mondiale de normalisation travaille également à concilier ces évolutions avec leurs normes, Ce qui l'oblige à effectuer des mises à jour et des ajustements en fonction des entreprises qui le traitent en éliminant certaines normes et en ajoutant certaines autres, ou remplacer l'une par une autre plus pratique

2 - « Les objectifs de développement durable²¹ » :

Les normes ISO contribuent à tous les objectifs de développement durable :

- **Pas de pauvreté (88 normes ISO) :**

« ÉLIMINER LA PAUVRETÉ SOUS TOUTES SES FORMES ET PARTOUT DANS LE MONDE »

En proposant une plateforme regroupant les meilleures pratiques dans tous les domaines d'activité économique, de l'agriculture au secteur bancaire, les Normes internationales ISO contribuent à la production durable de denrées et de ressources alimentaires et favorisent l'emploi durable.

- **« Faim » zéro (81 normes ISO) :**

« ÉLIMINER LA FAIM, ASSURER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, AMÉLIORER LA NUTRITION ET PROMOUVOIR L'AGRICULTURE DURABLE »

²¹ <https://www.iso.org/fr/sdg/SDG08.html>

L'ISO a publié plus de 1 600 normes relatives au secteur de la production agroalimentaire, conçues pour renforcer la confiance dans les produits alimentaires, améliorer les méthodes agricoles et promouvoir des pratiques d'achat éthiques et responsables.

- **Bonne santé et bien-être (526 normes ISO) :**

« PERMETTRE À TOUS DE VIVRE EN BONNE SANTÉ ET PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE DE TOUS À TOUT ÂGE »

L'accès à des services de santé de qualité est un droit humain essentiel. L'ISO a élaboré beaucoup de normes qui soutiennent des pratiques et des dispositifs médicaux sûrs et de qualité permettant aux prestataires de soins de santé d'améliorer la fiabilité et l'efficacité de leurs services.

- **Éducation de qualité (155 normes ISO) :**

« ASSURER À TOUS UNE ÉDUCATION ÉQUITABLE, INCLUSIVE ET DE QUALITÉ ET DES POSSIBILITÉS D'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE »

Consciente de l'importance d'une éducation de qualité pour tous, l'ISO prépare actuellement la norme ISO 21001, la toute première norme de système de management dans le domaine de l'enseignement.

- **Égalité entre les sexes (102 normes ISO) :**

PARVENIR À L'ÉGALITÉ DES SEXES ET AUTONOMISER TOUTES LES FEMMES ET LES FILLES

L'égalité entre les hommes et les femmes est un élément fondamental de la responsabilité sociétale.

- **Eau propre et assainissement (201 normes ISO) :**

« GARANTIR L'ACCÈS DE TOUS À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT ET ASSURER UNE GESTION DURABLE DES RESSOURCES EN EAU »

Plus de 80 % des eaux usées générées dans le monde par la société reviennent dans l'écosystème sans être traitées ni recyclées, et près de 40 % de la population mondiale ne dispose pas de ressources en eau suffisantes pour répondre à ses besoins.

- **Energie propre et d'un cout abordable (209 normes ISO) :**

« GARANTIR L'ACCÈS DE TOUS À DES SERVICES ÉNERGÉTIQUES FIABLES, DURABLES ET MODERNES À UN COÛT ABORDABLE »

Les normes ISO définissent des exigences et des lignes directrices convenues à l'échelon international pour promouvoir l'efficacité énergétique et les sources d'énergie renouvelable. Elles offrent aux pouvoirs publics une base technique solide pour atteindre leurs objectifs nationaux et internationaux en matière d'énergie.

- **Travail décent et croissance économique (246 normes ISO) :**

« PROMOUVOIR UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE SOUTENUE, PARTAGÉE ET DURABLE, LE PLEIN EMPLOI PRODUCTIF ET UN TRAVAIL DÉCENT POUR TOUS »

Les Normes internationales, de par leur nature, favorisent la croissance économique en définissant un langage commun et des spécifications convenues à l'échelon international pouvant servir à l'élaboration de réglementations nationales et internationales.

- **Industrie , innovation et infrastructure (805 normes ISO) :**

« BÂTIR UNE INFRASTRUCTURE RÉSILIENTE, PROMOUVOIR UNE INDUSTRIALISATION DURABLE QUI PROFITE À TOUS ET ENCOURAGER L'INNOVATION »

Les Normes internationales ISO soutiennent une industrialisation durable grâce à des spécifications convenues à l'échelon international et répondant à des exigences de qualité, de sécurité et de durabilité.

- **Inégalités réduites (157 normes ISO) :**

« RÉDUIRE LES INÉGALITÉS DANS LES PAYS ET D'UN PAYS À L'AUTRE »

Les sociétés les plus avancées s'appuient sur un système complexe en matière de qualité et de conformité pour assurer le bon fonctionnement du marché, veiller à la santé et la sécurité des personnes et préserver l'environnement. Ce système est généralement connu sous le nom d'infrastructure nationale de la qualité (INQ) et couvre tous les aspects de la métrologie, de la normalisation, des essais, du management de la qualité, de la certification et de l'accréditation ayant une incidence sur l'évaluation de la conformité.

- **Villes et communautés durables (361 normes ISO) :**

« RÉDUIRE LES INÉGALITÉS DANS LES PAYS ET D'UN PAYS À L'AUTRE »

Les sociétés les plus avancées s'appuient sur un système complexe en matière de qualité et de conformité pour assurer le bon fonctionnement du marché, veiller à la santé et la sécurité des personnes et préserver l'environnement. Ce système est généralement connu sous le nom d'infrastructure nationale de la qualité (INQ) et couvre tous les aspects de la métrologie, de la normalisation, des essais, du management de la qualité, de la certification et de l'accréditation ayant une incidence sur l'évaluation de la conformité.

- **Consommation et production responsables (424 normes ISO) :**

« ÉTABLIR DES MODES DE CONSOMMATION ET DE PRODUCTION DURABLES »

Réduire notre impact environnemental, promouvoir le recours aux sources d'énergie renouvelable et encourager des pratiques d'achat responsables ne sont que quelques exemples de la contribution des normes ISO à l'établissement de modes de consommation et de production responsables.

- **Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (273 normes ISO) :**

« PRENDRE D'URGENCE DES MESURES POUR LUTTER CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET LEURS RÉPERCUSSIONS »

L'ISO a produit de nombreuses normes qui jouent un rôle essentiel dans les actions en faveur du climat, et aident à surveiller le changement climatique, à quantifier les émissions de gaz à effet de serre et à promouvoir les bonnes pratiques de management environnemental.

- **Vie aquatique (121 normes ISO) :**

« CONSERVER ET EXPLOITER DE MANIÈRE DURABLE LES OCÉANS, LES MERS ET LES RESSOURCES MARINES AUX FINS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Le comité technique ISO chargé de la pêche et de l'aquaculture, dont les travaux portent sur la traçabilité des produits de la pêche et le management environnemental des ressources marines, offre une occasion unique de participer au développement durable de ce secteur.

- **Vie terrestre (225 normes ISO) :**

« PRÉSERVER ET RESTAURER LES ÉCOSYSTÈMES TERRESTRES, EN VEILLANT À LES EXPLOITER DE FAÇON DURABLE, GÉRER DURABLEMENT LES FORÊTS, LUTTER CONTRE LA DÉSERTIFICATION, ENRAYER ET INVERSER LE PROCESSUS DE DÉGRADATION DES TERRES ET METTRE FIN À L'APPAUVRISSMENT DE LA BIODIVERSITÉ »

Protéger et promouvoir la vie terrestre grâce à une meilleure utilisation des ressources est l'objectif de centaines de normes ISO.

- **Paix , justice et institutions efficaces (82 normes ISO) :**

« PROMOUVOIR L'AVÈNEMENT DE SOCIÉTÉS PACIFIQUES ET INCLUSIVES AUX FINS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, ASSURER L'ACCÈS DE TOUS À LA JUSTICE ET METTRE EN PLACE, À TOUS LES NIVEAUX, DES INSTITUTIONS EFFICACES, RESPONSABLES ET OUVERTES À TOUS »

Pour bâtir des sociétés et des institutions efficaces, responsables et inclusives, une bonne gouvernance est indispensable à tous les niveaux, des grandes multinationales aux petites entreprises en passant par les pouvoirs publics.

- **Partenariats pour la réalisation des objectifs (4 normes ISO) :**

« RENFORCER LES MOYENS DE METTRE EN ŒUVRE LE PARTENARIAT MONDIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE REVITALISER »

L'ISO a conscience de l'importance des partenariats mondiaux, parce que l'ensemble du système ISO en dépend. Les Normes internationales ISO sont en effet le fruit d'un travail de collaboration et d'une recherche de consensus entre de multiples parties prenantes du monde entier, et notamment de représentants des autorités gouvernementales, de l'industrie et d'organismes de normalisation.

b) Le management de la qualité et la Série ISO 9000 :

1- Le management de la qualité :

1-1 / Concept de la qualité :

La qualité des produits, biens matériels ou services est pour toute entreprise un facteur essentiel de compétitivité. De nombreux outils ou démarches ont pour but l'obtention ou l'amélioration de la qualité.

i. Définition de la qualité :

La qualité est également une discipline à part entière. L'ISO 9000, la norme de référence du vocabulaire qualité des systèmes de management de la qualité la définit ainsi comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service,...) à satisfaire des exigences ». Dans ce contexte, le terme «qualité» peut être quelquefois utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.

La qualité se définit également comme le bien ou le service qui convient bien ²²»

ii. Objectifs de la qualité :

« les organismes s'accordent pour dire que l'adoption d'une démarche qualité leur a apporté d'autres bénéfices que leurs objectifs initiaux. Cela leur a permis notamment de :

- ✓ Modifier leur façon de travailler de manière radicale tout en ayant une méthode pour le faire en douceur, d'harmoniser les méthodes de travail, de travailler mieux et plus vite,
- ✓ Faire un état des lieux de leurs erreurs, dysfonctionnements, redondances, aberrations... de se remettre en cause et d'y remédier,
- ✓ Améliorer leurs méthodes de travail,
- ✓ Établir clairement les rôles, les responsabilités, les délégations de chacun,
- ✓ Améliorer la qualité des produits et des services et de réduire les coûts de la non qualité (réclamations, remises, pénalités, retours garantie,...),
- ✓ Améliorer la satisfaction de ses clients, savoir les écouter, parler un langage commun avec eux,
- ✓ Motiver le personnel, mettre en place une culture de l'amélioration,
- ✓ Réduire les risques, saisir les opportunités. ²³»

²² Christian Doucet, La Qualité, 2010, Presses Universitaires de France, p. 5.

²³ « Blog qualité - Quelle démarche qualité choisir? - , sur 8m-management.com

iii. La certification qualité :

Pour attester du respect d'un référentiel qualité (référentiel ISO par exemple), les entreprises ont recours à des organismes certificateurs accrédités. Ces derniers mènent des audits dans le but de certifier la conformité des pratiques à une norme. Certification ISO 9001 (ISO 9001-2015) pour le management de la qualité.

1-2/ Concept de management de la qualité :

i. Définition de management de la qualité :

Le management de la qualité, ou gestion de la qualité, est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d'un organisme (en général les entreprises, associations, organismes publics) et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes.

Le management de la qualité permet a priori d'améliorer la qualité et donc de satisfaire les besoins exprimés ou non des clients ou utilisateurs.

Cette qualité est relative, car elle est fonction des exigences de clients et aussi des parties prenantes internes et externes de l'entreprise, ainsi que de la prise en compte des risques de toute nature.

Le management de la qualité est constitué de quatre familles d'activités complémentaires :

✓ l'assurance de la qualité :

L'assurance qualité (cf historique de l'assurance qualité) représente l'ensemble des actions préventives et systématiques nécessaires pour assurer :

1. la confiance du client,
2. répondre exactement à ses besoins et attentes,
3. améliorer la performance,
4. obtenir une meilleure rentabilité de l'entreprise
5. mais aussi améliorer l'accès au marché.

- ✓ **la contrôle de la qualité :** L'objectif est de contrôler les résultats d'une activité (mesurés à travers des indicateurs qualité) : dimensions des pièces produites par exemple. C'est vérifier de la conformité du produit livré par rapport à un cahier des charges, niveau de performance, caractéristiques fixées, etc.

L'assurance qualité définit la méthode, et le contrôle qualité vérifie le résultat.

- ✓ **la planification de la qualité :** mettre en place des processus, les indicateurs, tableaux de bord, évaluations et les piloter de manière à ce qu'ils atteignent bien les résultats que vous vous étiez fixés
- ✓ **l'amélioration :** améliorer la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, des processus.

ii. Les principes de management de la qualité :

« La qualité s'appuie sur 7 principes de management. Ils permettent de garantir aux organisations la maîtrise de leurs processus de fabrication mais aussi le pilotage et les fonctions supports. Les 7 principes sont déclinés par l'ISO²⁴ » :

1. **Orientation client :** Ce principe encourage les entreprises à identifier, comprendre et satisfaire les besoins (explicites et implicites) des clients et à s'efforcer d'aller au-delà leurs attentes.
2. **Leadership :** Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, etc. d'un individu ou d'un groupe d'individus sur un groupe ou un autre groupe

²⁴ « ISO 9001 v2015 : 7 principes de management de la qualité - Certification QSE », Certification QSE, 13 février 2017

3. **Implication du personnel :** notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle débouche sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail

4. **Approche processus :** L'approche processus est une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise.

5. **Amélioration :** L'amélioration de la qualité est le rapprochement de propriété d'une chose d'une référence fixée. L'amélioration de la qualité est pour l'entreprise la conséquence du management de la qualité. Elle est dédiée à l'accroissement de la capacité à satisfaire certaines exigences de l'organisation.

6. **Prise de décision fondée sur des preuves :** approche qui permet de s'appuyer des données précises pour prendre une décision

7. **Management des relations avec les parties intéressées :** Les parties intéressées sont des entités qui sont concernées par une transaction entre fournisseurs et clients

iii. **L'importance de management de la qualité :**

le management de la qualité est le pivot de la compétitivité de l'entreprise. Sans ce système, il lui sera difficile de rentabiliser son activité et d'optimiser ses bénéfices.

Le développement d'un système de management de qualité efficace est ainsi crucial pour toute entreprise qui souhaite évoluer dans son environnement.

1-3 / Le système de management de la qualité :

« C'est un ensemble de responsabilité, de structures organisationnelles, de processus, de procédures pour planifier, mettre en oeuvre et piloter la gestion de la qualité. Le SMQ concerne toutes les parties prenantes, le service qualité, mais aussi la direction, les responsables de département...

Les organisations mettent en place des indicateurs dans des tableaux de bord qui débouchent sur un plan d'actions correctives menées à l'aide de nombreux outils. Ils servent à améliorer la qualité.

Tout est consigné, formalisé dans un système documentaire opérationnel dont l'objectif est de maîtriser ses processus (à partir d'outils comme la cartographie de processus, les fiches descriptives...) et non de faire du "papier". Le but du système documentaire est décrire comment assurer la conformité, traiter les non-conformités et dysfonctionnements...²⁵»

Les audits qualité internes et externes permettent de s'assurer que les processus restent en ligne avec les référentiels qualité retenus.

La qualité totale acquiert réellement ses lettres de noblesse. Pour ceux qui souhaitent aller plus loin, les prix et récompenses permettent d'évaluer son système en le confrontant aux meilleures pratiques.

²⁵ <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>

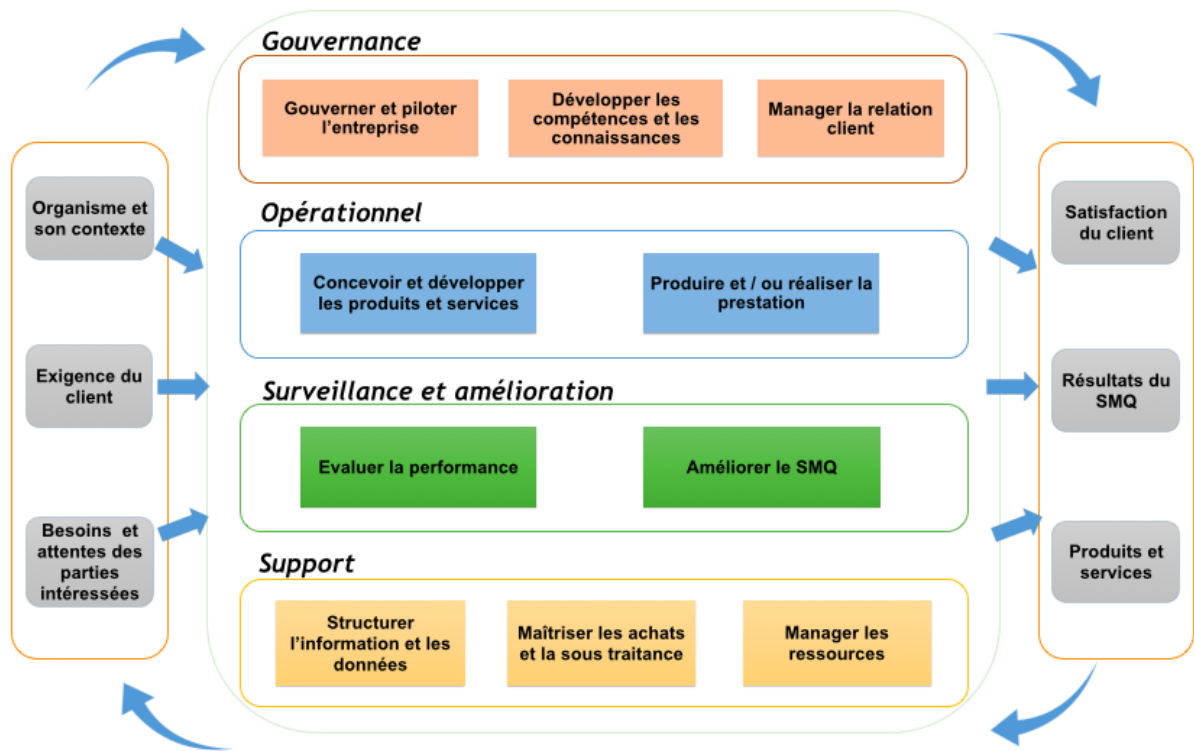


Figure (5) : Schéma de système de management de qualité

- **Le manuel qualité** est un document qui décrit le système de gestion de la qualité d'une organisation (ISO 15189).

Il a pour but de :

- communiquer clairement l'information
- servir de cadre pour répondre aux exigences du système qualité
- transmettre l'engagement de la direction vis-à-vis du système qualité.

2 - La série ISO 9000 et le système de management de la qualité :

2-1/ Présentation de la famille ISO 9000

i. Définition de la série :

- La famille ISO 9000 est un ensemble de normes et de lignes directrices internationales relatives à la qualité.

Les organisations qui veulent améliorer la qualité de leurs produits et services et pour répondre aux exigences de leurs clients peuvent se tourner vers l'ISO. ISO 9000, qui inclut plusieurs des normes les plus connues de l'ISO, a été élaborée pour répondre à divers aspects du management de la qualité :

- les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire des systèmes de management de la qualité (SMQ) et sert de base aux autres normes relatives aux systèmes de management de la qualité.

- Cette famille est destinée à aider l'utilisateur à comprendre les principes et le vocabulaire du management de la qualité afin de pouvoir mettre en œuvre, de manière efficace et efficiente, un SMQ et de créer de la valeur à partir d'autres normes de système de management.

- Actuellement, la série 9000 est constituée de :

- **ISO 9000:2015:** Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ;
- **ISO 9001:2015 :** Systèmes de management de la qualité - Exigences ;
- **ISO 9004:2009 :** Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.

La reproduction des normes ISO 9000 n'est pas autorisée à titre gratuit.

<p>Seule la norme ISO 9001 peut servir de base à un audit ou tout autre type de certification</p>
--

ii. Domaine d'application :

- organismes recherchant des performances durables par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité;
- clients cherchant à s'assurer de l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement des produits et services conformes à leurs exigences;
- organismes cherchant à s'assurer que leur chaîne d'approvisionnement satisfera leurs exigences relatives aux produits et services;
- organismes et parties intéressées cherchant à améliorer la communication par une compréhension mutuelle du vocabulaire utilisé dans le domaine du management de la qualité;
- organismes chargés de l'évaluation de la conformité aux exigences de l' ISO 9001;
- prestataires assurant une formation, une évaluation ou fournissant des conseils dans le domaine du management de la qualité;
- personnes élaborant des normes apparentées.

iii. « L'évolution des normes de qualité ²⁶ » :

❖ BS 5750-2 :1979 :

Etablie par institution britannique de normalisation , elle Spécifie le système à appliquer lorsque les exigences techniques du matériel et / ou des services sont spécifiées principalement en termes de performances requises ou lorsque la conception n'a pas été établie. La fiabilité et d'autres caractéristiques ne peuvent alors être assurées que par le contrôle de toutes les phases des travaux dont le fournisseur est responsable

❖ 1981 – 1986 :

En 1981 , le département de commerce et d'industrie a formé la comité FOCUS pour examiner les zones où la normalisation pourrait bénéficier à la compétitivité des Fabricants et utilisateurs de technologie au Royaume-Uni, par exemple la normalisation des réseaux locaux

En raison de l'intérêt international plus large concernant l'AQ , l'ISO en lien avec IEC , ont créés un groupe d'étude en 1983 pour mettre des véritables normes internationales que tous les pays pourraient utiliser

²⁶ Ray Tricker ,ISO 9001 : 2015 in brief , Routledge , 23 juin 2016 , P : 85 – 87

Cette initiative , l'interconnexion du système ouvert fait en sorte qu'en ce qui concerne les produits de différents fabricants et de différents pays, les données puissent être échangées interfonctionnement effectuées dans certains domaines définis , aux Etats-Unis **COS** a été créée pour atteindre des objectifs similaires

❖ **1987 – ISO 9000 : 1987 :**

Similaire aux normes de qualité d'autres pays , la nouvelle série ISO 9000 : 1987 était basée sur BS 5750 : 1979 et suivie la même disposition des sections sauf la section additionnelle (ISO 9000 la partie 0 section 0.1 1987) était introduit pour fournir des conseils supplémentaires sur les principaux concepts et applications contenues dans les série ISO 9000

Quand la norme ISO 9000 était publiée pour la première fois en 1987 , elle était immédiatement ratifiée par le Royaume-Uni et republiée par le BSI comme le nouveau BS 5750 pour le système de qualité de management .

Le 10 décembre 1987 le bord technique de la comité européenne de standardisation **CEN** a approuvée et acceptée le texte de l'ISO 9000 : 1987 comme le standard européen sans modification et la republiée comme **EN 29000**

A ce moment-là , les versions officielles de EN 29000 : 1987 ont excitées en Anglais , français et en allemand , les autres membres de CEN étaient autorisés à traduire l'une de ces versions à leur propre langue , avec le même statut des versions originales

❖ **BS 57 50 : 1987** était identique à **ISO 9000 : 1987** et **EN 29000 : 1987** sauf que **BS 5750** avait trois sections d'orientations , par conséquent , BS 5750 n'était pas la seule standard Britannique de système de management de la qualité c'était aussi la standard européenne et internationale

❖ **1994 – BS en ISO 9000 : 1994 :**

L'ISO se rendre compte des problèmes d'appeler le même document par une variété de noms différents était déroutant , elle reproduit la série des documents ISO 9000 : 1994 , cette série inclus l'ISO 9001 , ISO 9002 et ISO 9003

A la fin de 1999 , plus de 60 pays avaient ratifié l'ISO 9000 comme leur standard de management de qualité acceptée , le changement le plus notable entre les versions 1987 et 1994 d'ISO 9000 était rationalisation du système de numérotation , il y avait aussi environ 250 changements, les principaux étant

- il devient une exigence explicite que tous les membres d'une organisation doivent avoir des profils d'emploi pour définir leur autorité et leur responsabilité
- les revues de conception sont devenues obligatoires tout au long de la durée de vie du lot de travaux
- le contrôle de la documentation a été étendu pour garantir que toutes les données étaient à jour

La plupart de ces 250 changements étaient destinés à clarifier le standard , facilitant la lecture . cependant, ils n'ont pas modifié de façon significative la façon dont la plupart des organisations y travaillent

❖ 2000 – ISO 9001 : 2000 :

Quand l'ISO 9000 était publiée pour la première fois en 1987 , c'était comme étant principalement destiné aux fabricants , et quasiment incomplet et il a fallu que les auditeurs comblent de nombreuses lacunes . la première révision d'ISO 9000 en 1994 débarrassé de beaucoup de ces problèmes , cependant, une organisation pourrait encore se conformer à la norme mais au même temps produire des produits sous standard des produits inférieurs aux normes qui étaient de mauvaise qualité constante , il y avait clairement une faille majeure qui permettait aux organisations pour se conformer aux exigences de la norme ISO 9000: 1994 sans avoir à améliorer la qualité de leur produit ou service

Certains gestionnaires ont également trouvé extrêmement difficile de voir le véritable avantage d'avoir à engager de plus en plus de main-d'œuvre et de finances pour maintenir leur certification ISO 9000 et bien que la plupart des organisations aient reconnu que le processus de certification initial en valait la peine et pouvait se traduire par des avantages très réels,

celles-ci étaient principalement ponctuelles et il était estimé qu'une fois ISO 9000 pleinement adoptée au sein d'une organisation, ces économies ne pouvaient pas être répétées. Le certificat ISO 9000 était accroché au mur dans le bureau d'accueil depuis de nombreuses années, mais les visites de surveillance par des tiers n'en ont pas dit beaucoup plus à la direction que ce qu'elles savaient déjà de leurs propres audits internes, un certain nombre d'organisations ont également estimé qu'elles avaient bien au-delà de la norme ISO 9000 et en dehors d'associer leur organisation à une norme de qualité, il y avait peu ou pas d'avantages réels à devoir payer en permanence pour les frais de re-certification et de surveillance

D'un autre côté, cependant, BSI a souvent rencontré des organisations qui avaient initialement demandé l'enregistrement ISO 9000, mais après avoir vu les avantages qu'elles avaient, à leur tour, l'avaient poussé le long de leur propre chaîne d'approvisionnement, ce qui augmentait l'exigence de certification ISO 9000

Ainsi, à mesure que les années 90 progressaient, de plus en plus d'organisations ont commencé à tirer parti des exigences existantes de l'ISO 9000: 1994, mais à mesure que la norme devenait plus populaire, les insuffisances de l'ISO 9000: 1994 sont devenues plus évidentes.

❖ 2008 – ISO 9001 : 2008 :

Heureusement, les modifications apportées à ISO 9001: 2008 étaient relativement mineures et ne préoccupaient guère la plupart des entreprises. la nouvelle norme ne contient aucune nouvelle exigence ni aucun changement à aucune des exigences ISO 9001: 2000, et plus important encore, elle ne modifie pas l'intention d'ISO 9001: 2000

Pour toutes les intensités et tous les objectifs, par conséquent, la structure et le schéma de l'ISO 9001: 2008 sont identiques à ceux de l'ISO 9001: 2000 et n'introduisent que des clarifications des exigences existantes de l'ISO ISO 9001: 2000 sur la base de huit années d'expérience de la mise en œuvre de la norme dans le monde avec plus d'un million de certificats délivrés dans plus de 175 pays , il introduit également quelques modifications de la formulation visant à améliorer la cohérence avec les autres systèmes de management de la sécurité et de l'environnement

Selon l'ISO, les avantages des modifications apportées au libellé de l'ISO 9001: 2008 sont les suivants:

- plus facile à utiliser
- langage clair
- plus facile à traduire dans d'autres langues
- meilleure compatibilité avec les normes de gestion de l'environnement et de la sécurité

❖ 2015 – ISO 9001 : 2015 :

La dernière version de l'ISO 9001 a été publiée en septembre 2015 et permet désormais de prendre en compte les enjeux internes et externes d'un organisme et les risques associés.

Les évolutions pour la version 2015 par rapport à la version 2008 sont majeures afin de pouvoir proposer un référentiel adapté au contexte économique actuel.

Les sujets suivants ont été ajoutés ou remaniés en profondeur par rapport à la version précédente :

- **contexte et parties intéressées** : un organisme doit définir les enjeux externes et internes pouvant avoir des conséquences sur la conformité du produit et la satisfaction du client. Les besoins et attentes des parties intéressées doivent être également pris en compte ;
- **une notion d'autorité et de responsabilité a été induite au niveau des processus** pour renforcer le pilotage déconcentré de chaque processus ;
- **l'approche par les risques** ;
- **les termes « manuel qualité », « plan qualité », « procédures documentées », « enregistrements » et « documents » sont remplacés par le terme générique «**

Information documentée ». Les informations documentées sont définies dans la norme, elles doivent être maîtrisées et conservées afin de prouver le bon fonctionnement des processus. Cependant, le niveau de détail dépend des besoins de l'organisme ;

- **amélioration continue** : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

iv. La norme ISO 9004 :

Comparé à ISO 9001 , ISO 9004 donne des lignes directrices pour un éventail plus large d'objectifs TQM , en particulier pour une gestion visant la réussite à long terme de l'organisme . ISO 9004 est recommandée à titre de guide pour les organismes dont la direction souhaite tirer parti d'ISO 9001 pour réaliser une amélioration systématique et continue de la performance d'ensemble . mais elle n'est pas destinée à être utilisée pour la certification ou à des fins contractuelles

Donc cette norme décrit les éléments constitutifs d'un système de management de la qualité et donne les lignes directrices de la démarche à mettre en œuvre pour l'amélioration des performances . les termes utilisés dans la norme ISO 9000 s'appliquent à ISO 9004

2-2 / La norme ISO 9001 :

i. Présentation de la norme :

ISO 9001 est une norme qui définit les exigences d'un système de management de la qualité . Il aide les entreprises et les organisations à être plus efficace et améliorer la satisfaction de leurs clients

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation).

Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment :

- une forte orientation client
- la motivation et l'engagement de la direction
- l'approche processus
- l'amélioration continue

Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.

ii. Avantages apportés aux affaires ou organisation :

- **Meilleur accès au marché** : une entreprise peut prouver , grâce à son SMQ certifié , que la garantie de la qualité et des processus est sans cesse mise à l'épreuve .
- **Meilleure qualité à moindres coûts** : les erreurs de conception et de réalisation sont détectées au plus tot , ce qui réduit nettement les coûts par rapport à une détection quand le produit est fini

- **Implication des collaborateurs** : un SMQ permet d'intégrer tous les collaborateurs d'une entreprise à l'amélioration du fonctionnement de son système de production

- **Procédures transparentes et transmission du savoir-faire** : Les procédures de l'entreprise sont documentées et décrites . cette transparence permet de les améliorer et de les diffuser facilement

- **Garantie des améliorations** : Le SMQ aide à garantir sur la durée les optimisations effectuées en généralisant les « bonnes pratiques »

- **Culture de l'erreur constructive** : une culture de l'erreur positive encourage les collaborateurs et l'entreprise à innover . pour les activités où l'erreur est proscrite , le SMQ aide à les éviter de manière préventive , en examinant systématiquement les causes et en les traitant au plus tôt

iii. Le système management de la qualité ISO 9001 : 2015 :

En documentant les processus, les procédures et les responsabilités pour mettre en œuvre les politiques et atteindre les objectifs de qualité, le SMQ ISO 9001 soutient les objectifs et les buts fixés par l'entreprise. Basée sur huit principes de management de la qualité, la norme ISO 9001:2015 définit la manière dont une organisation fonctionne pour répondre aux exigences de ses clients et parties prenantes :

- L'orientation client
- Le leadership
- L'implication des personnes
- L'approche par processus
- Le contexte organisationnel
- L'amélioration continue
- L'approche factuelle pour la prise de décision

2-3 /La transition de l'ISO 9001: 2008 vers l'ISO 9001: 2015 :

ISO 9001 est une norme qui définit les exigences d'une Système de management de la qualité . Il aide les entreprises et les organisations pour être plus efficaces et améliorer la satisfaction client.

Une nouvelle version de la norme, ISO 9001: 2015, vient d'être lancée, remplacer la version précédente (ISO 9001: 2008).

Les organisations qui sont déjà certifiées ISO 9001:2008 auront trois ans à partir de la publication officielle de la norme ISO 9001:2015 pour adopter la nouvelle version de cette dernière.

i. La révisions des standards ISO :

- Les normes ISO sont révisées chaque cinq ans , cela permet de s'assurer qu'ils restent des outils utiles pour le marché , puisque les défis d'aujourd'hui auxquels les entreprises confrontés sont différents des défis des décennies passées , pour cela ISO 9001 a été mis à jour afin de prendre en compte ces nouvelle variations par exemple, la mondialisation accrue a changé notre façon de faire les affaire , et les entreprises opèrent souvent avec des chaines d'approvisionnements plus complexes que celles du passé

De plus il y a une évolution des attentes des clients et des autres parties intéressées avec plus d'accès aux informations . Alors ISO 9001 doit refléter ces changements

afin de rester pertinent .

ii. Les différences majeures entre ISO 9001 : 2008 ISO 9001 : 2015 :

« En plus de renommer et de repositionner certaines activités du SMQ, d'autres nouvelles exigences significatives ont été introduites²⁷ ».

²⁷ <https://www.sgs-algeria.com/fr-fr/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/iso-9001-2015-revision>

- **CONTEXTE DE L'ORGANISATION**

La prise en considération du contexte dans lequel s'inscrit une organisation doit désormais constituer un élément du processus de conception et de mise en œuvre du SMQ.

- **RISQUES ET OPPORTUNITÉS**

Une partie essentielle de la planification et de la mise en œuvre d'un SMQ réside dans une nouvelle exigence d'identification des risques et opportunités susceptibles d'impacter le fonctionnement et les performances de ce système, ainsi que les actions « proportionnées » correspondantes permettant d'y remédier.

- **LEADERSHIP**

Il est désormais demandé aux cadres supérieurs de faire preuve d'une plus grande implication personnelle dans le SMQ de l'organisation, en mettant davantage l'accent sur le « leadership » plutôt qu'uniquement sur le management du SMQ.

- **INFORMATIONS DOCUMENTÉES**

Les termes « procédure documentée » et « dossier » employés dans la norme ISO 9001:2008 ont été tous deux remplacés dans la norme ISO 9001:2015 par l'expression « informations documentées ». Cette dernière désigne les informations qui doivent être contrôlées et actualisées par une organisation. Il revient à chaque organisation de déterminer le niveau et le type de documentation nécessaire au contrôle de son propre SMQ.

- **AUTRES EXIGENCES DU SMQ**

D'autres modifications ont été apportées aux exigences du SMQ, notamment :

- Les exigences spécifiques proposées aux organisations en relation avec l'exécution d'une approche par processus lors de la planification, de la mise en œuvre et du développement d'un SMQ ;
- Identification des compétences nécessaires pour le personnel dont le travail a une incidence sur ses performances de qualité ;

- Identification et actualisation des connaissances nécessaires pour garantir qu'une organisation peut obtenir la conformité de ses produits et services ;
- Une approche basée sur le risque destinée à confirmer le type et la portée des contrôles, adaptée à tous les types de fournisseurs externes.

iii. Les avantages apportées par la nouvelle version :

La nouvelle version de la norme apporte à l'utilisateur un certain nombre des avantages

Par exemple, ISO 9001: 2015 :

- met davantage l'accent sur l'engagement des dirigeants
- Aide à gérer les risques et opportunités organisationnels de manière structurée
- utilise un langage simplifié et une structure et des termes communs,

qui sont particulièrement utiles aux organisations utilisant plusieurs systèmes de gestion

- Gère plus efficacement le supply chain management

3 – la norme ISO 9001 : 2015 et la performance globale :

3-1/ La performance globale et les parties intéressées d'un organisme :

La performance globale vise la performance économique tout en prenant en compte les parties intéressées d'un organisme.

Une partie intéressée (ou partie prenante) selon la norme ISO 9000:2015 « Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire » est un organisme, quelques fois même une personne, pouvant influencer, être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité de l'organisme. Il s'agit par exemple des clients, du personnel, des

partenaires, des prestataires, des actionnaires, des syndicats et des institutions financières d'un organisme. Il peut même s'agir d'un concurrent ou d'un lobby qui est opposé à l'organisme.

Dans ce contexte, la performance globale vise la performance durable, c'est-à-dire une performance synonyme de succès sur une période de temps donnée (en général à cinq ans)

3-2/ Le rapport entre la norme ISO 9001 : 2015 et la performance globale :

« La nouvelle norme, ISO 9001: 2015- « Système de management de la qualité -Exigences » peut être utilisée par des organismes de toute taille, quels que soient les produits ou services qu'ils proposent. Elle s'applique également aux organismes à but non lucratifs tels que les ONG ou au service public. C'est la norme de référence des démarches qualité ²⁸».

Parmi les concepts et les principes qui la soutiennent (tout comme dans la méthode développée par 8M Management), le management avec les parties intéressées donne à un organisme la possibilité de relever les défis d'un environnement profondément différent de celui qui existait il y a quelques décennies. Selon la norme ISO 9000:2015 , le contexte global dans lequel évolue à présent un organisme est caractérisé par l'évolution accélérée, quelque fois précipitée, de son écosystème, la mondialisation des marchés et l'émergence du savoir et de la connaissance en tant que ressource principale. L'impact de la qualité va au-delà de la satisfaction du client: elle influence directement l'image et la notoriété d'un organisme. Il est donc nécessaire d'élargir les systèmes de management de la qualité à la prise en compte et satisfaction des parties intéressées.

L'application de l'ISO 9001 :2015 donne ainsi la possibilité pour un organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience. Pour cela, l'organisme doit mettre en œuvre et piloter ses activités tout en prenant

²⁸ Norme ISO 9000:2015 « Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire »

Norme, ISO 9001: 2015 « Système de management de la qualité –Exigences »

en compte les enjeux économiques, concurrentiels, financiers, sociaux, sociétaux, fiscaux et juridiques de son environnement.

3-3/ l'agissement sur la performance globale :

Pour qu'un organisme puisse devenir un acteur de sa propre performance, il doit pouvoir identifier les leviers de manière à maîtriser ses activités, améliorer ses processus, ses produits et services, la satisfaction de ses clients et parties intéressées. Cela lui permettra de se développer de manière pérenne.

La méthode suivante peut être utilisée. Elle repose sur quatre étapes clés :

- L'identification des parties intéressées pertinentes, c'est-à-dire celles qui présentent un risque significatif pour la satisfaction des clients d'un organisme, et donc de la pérennité de l'organisme, si leurs besoins ne sont pas satisfaits.
- La définition des résultats attendus par ces parties intéressées-là pour réduire le risque.
- La définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions pour maîtriser le risque.
- La mise sous surveillance des résultats critiques.

Dans la mise en œuvre de ses actions l'organisme devra trouver le bon compromis entre le retour sur investissement à court terme et sa stratégie long terme. Il pourra même tenir un tableau de suivi des coûts et des retombées pour apprécier son effort mois après mois. Il devra également veiller à communiquer les résultats de leur propre performance aux parties intéressées ce qui peut être un facteur de progrès et valorisant pour elles-mêmes

Dans le deuxième chapitre, nous avons vu ce que signifie une norme, en particulier la norme ISO, ses types, séries, versions et mises à jour (pour s'adapter aux problèmes économiques nouvelles et actuelles), la relation entre la série ISO 9000 et le système de gestion de la

qualité, et comment cette norme est basée sur les principes de gestion de la qualité. Et que l'ISO 9001 est la seule norme que nous pouvons utiliser pour les audits et certifications,

On a vu aussi que l'ISO 9001: 2015 a apporté d'autres changements dans la SMQ, en tant que basant sur la gestion des risques et des parties intéressées, également sur l'approche processus et toujours sur l'amélioration continue de la qualité générale, (des procédures, des processus et des semi-produits aux produits finis) pour placer le contrôle de la qualité sous la variable de satisfaction du client, et enfin bien sûr faire des bénéfices et ouvrir d'autres marchés en veillant de garder la fidélité des anciens.

on a vu comment l'application rigoureuse de ces exigences peut agir sur la performance globale des organisations d'une façon positive

Dans le troisième chapitre, nous allons appliquer ces concepts sur le véritable marché économique algérien, en particulier notre cas d'étude les moulins d'Amor Benamor, pour voir les écarts et en sortir avec quelques conclusions pour confirmer ou infirmer nos hypothèses

Chapitre III : La contribution de la norme ISO 9001 :2015 a la performance économique du Groupe MAB

Dans ce chapitre nous allons traiter les différences majeures apportées par l'ISO 9001 : 2015, comment les choses doivent être après la certification puis la projeter sur la réalité de notre cas et afin d'étudier la situation économique et la performance du groupe Amor Benamor après avoir été certifié, nous avons fait plusieurs entretiens avec les différents responsables de différents départements (qualité, finance et commerce extérieur), et malgré les obstacles en matière de confidentialité des informations, nous avons réussi à obtenir des réponses que nous détaillerons dans la partie suivante :

a) L'entreprise et son environnement :

1. Présentation de l'entreprise :

Nom : Amor Benamor.

Forme juridique : SARL.

Siège social : Zone industrielle, 24130, El Fedjoudj, Guelma – Algérie.

Activité : Industrie agroalimentaire, Immobilier.

Filiales du groupe : Conserverie Amor Benamor, Moulins Amor Benamor, Benamor Promotion Immobilière, Benamor Promotions Touristiques, Mediterranean Mills Company.

Produits : semoules, pâtes, couscous, concentré de tomate, confiture de fruits, aides culinaires, épices, sauces tomates et harissa. Appartements.

Effectif : 2000 salariés

Chiffre d'affaires : 200 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016

2. Historique :

1986 → Création de la conserverie CAB à Bouati Mahmoud, à 17km de Guelma.

2002 → La mise en place des Moulins Amor Benamor pour la production de pâtes alimentaires et semoule.

2004 → Engagement dans le développement agricole : passage d'une méthode traditionnelle de production de plants racinaires aux plants en motte, 1100 agriculteurs accompagnés.

2005 → Création du réseau d'amélioration du blé dur.

2009 → La mise en place de Benamor Promotion Immobilière.

2013 → Création de la société Mediterranean Mills Company.

3. Domaines d'activités et engagements du groupe

3.1/ Domaines d'activités :

Conserverie Amor Benamor :

La Filiale CAB, leader algérien en termes de capacité de production et de parts de marché. 3 unités de production d'une capacité de 7600 Tonnes/jours. Elle propose 3 produits : conserves de tomates, de harissa et de confiture.

Moulins Amor Benamor :

La filiale MAB, avec une capacité de trituration du blé dur de 700 tonnes/jour, faisant des Moulins Amor Benamor un acteur incontournable de ce secteur en Algérie. Certifiée selon la norme internationale ISO 22000, relative à la sécurité des denrées alimentaires. La filiale propose une multitude de produits :

-Pâtes courtes : Cheveux d'ange, Coudes, Langue d'oiseau : Tlitli,, Coquillettes, Pennes, Torsades ...

-Pâtes longues : Spaghetti, Linguine, Vermicelle, Bucatini ...

-Pâtes spéciales : Farfalle, Farfalline, Lasagnes, Parachute, Cannellonis, Tagliatelles, Nids d'ange ...

-Couscous : Couscous fin, couscous moyen, couscous gros, Seffa.

Mediterranean Mills Company :

Le groupe Benamor a ouvert début 2014 la première boulangerie industrielle d'Algérie, à Corso (wilaya de Boumerdes). Ce projet est le fruit un partenariat public/privé avec le Groupe Eriad Alger.

49 millions, c'est le nombre de baguettes consommées quotidiennement en Algérie, par 38 millions d'habitants. A terme, le Groupe envisage de créer un système de franchise et des partenariats avec des boulangeries existantes à qui il fournira des baguettes précuites. Pour les consommateurs, c'est la garantie d'un pain frais toute la journée.

Benamor Promotion Immobilière :

Jeune filiale qui a fait son entrée sur le marché immobilier en 2009. 2 projets sont en cours :

- 165 logements dans la cité Rym.
- 69 logements dans la cité Valmascort.

Benamor Promotion Touristique :

- Jeune filiale également, le groupe Benamor souhaite aussi jouer un rôle dans le secteur touristique haut de gamme, les atouts du pays sont nombreux pour un développement du tourisme.

- « **Dreamland** » est le premier projet de la toute jeune filiale Benamor Promotion Touristique. Actuellement à l'étude, il va consister en un vaste complexe d'appartements et d'hôtels, sur un site exceptionnel en bord de mer.

3.2/ Engagements du groupe :

***Promouvoir le sport :**

Au-delà de ses activités industrielles et commerciales, sa foi dans le développement du pays passe par son engagement pour la promotion du football, sport populaire et cher au cœur des Algériens. A Guelma, dans la région même où il emploie une grande partie de sa main d'œuvre, le groupe a créé l'Académie de Football Amor Benamor qui offre à des jeunes pousses de talent un cadre sportif unique, où rigueur rime avec aventure humaine. Depuis sa création, son palmarès est impressionnant et elle a encore été sacrée championne d'Algérie en 2013. Par ailleurs, Benamor fait partie des sponsors officiels de l'équipe nationale de football et est fier d'être à ses côtés dans les plus grandes compétitions mondiales.

En plus de la Fédération Algérienne de Football (FAF), Benamor est également partenaire de la Fédération Algérienne de Handball (FAHB). Il accompagne les équipes nationales, féminines et masculines, engagées dans de grandes compétitions comme le Championnat d'Afrique des nations de Handball.

***Encourager l'entrepreneuriat :**

Benamor accompagne la jeunesse algérienne dans le domaine de la formation et des études supérieures.

Partenaire de nombreuses universités à travers le pays, Benamor soutient plusieurs programmes et initiatives visant à favoriser la création d'entreprises. Des événements tels que Start-up weekend, Tedx Alger et Tedx Annaba, qui sont les équivalents algériens de la célèbre conférence américaine, et Algiers' youth to Business Forum qui a vocation à rapprocher entreprises et étudiants, en sont quelques exemples emblématiques. Partager et diffuser des idées, inspirer et guider : Benamor s'engage pour la jeunesse qui entreprend ! C'est un véritable investissement sur l'avenir : avenir du pays, mais aussi du Groupe lui-même, que ces jeunes compétences pourraient bien rejoindre un jour...

***Le développement agricole :**

Dans les années 80, l'approvisionnement en tomates est un problème. En réponse à ces carences, le Groupe Benamor fait le pari de redynamiser la filière locale et nationale en investissant dans l'accompagnement de l'agriculture et la maîtrise de technologies plus modernes. Volonté qui culmine avec la création en 2003 de la filiale Développement Agricole Amor Benamor, dédiée à l'innovation. Introduction de variétés de tomates à fort potentiel de rendement, nouvelles techniques de culture (plants en mottes) de traitement et d'irrigation, etc. Les résultats des premières actions sont concluants et poussent le groupe à transposer ce projet à la céréaliculture dès 2010. C'est la création du Réseau d'amélioration et de promotion de la qualité du blé dur dans la région Est du pays. Objectif : permettre à l'Algérie de produire son propre blé de qualité.

a)

b) La norme 9001 :2015 et les parties intéressée

Dans tout projet, mandat, changement ou la mise en place d'un nouveau processus ou programme de gestion, le niveau d'intérêt des individus et des groupes internes et externes change dans le temps, et peut venir influencer des aspects économiques, contractuels, relation interpersonnelle, etc., et ce de manière positive et négative. Des résistances à ces changements peuvent apparaître, d'où l'importance de bien comprendre leurs influences et attentes.

L'analyse des parties intéressées n'est pas nouvelle en soit, mais son utilisation dépend de la maturité de l'organisation.

Elle est de plus en plus utilisée en gestion de la qualité pour responsabiliser et réduire ces résistances lors de projets d'amélioration 6 sigma, Lean ou Kaizen par exemple. Cette analyse est donc beaucoup plus large que seulement l'accent client.

Cette méthode d'analyse permet de faire l'inventaire des besoins de chaque intervenant ou groupe d'intervenants, de comprendre leurs attentes, d'identifier les relations de groupes et interpersonnel, de faire un résumé de personnalité et style de gestion, d'identifier les stratégies de jeux politiques utilisés et d'établir les protocoles de communications internes et externes.

Indirectement, cette analyse peut aussi mettre en évidence certains problèmes dans un organigramme ou dans l'organisation du travail par exemple.

Par exemple, on retrouvera dans les parties intéressées non seulement des personnes ou groupe qui aura une influence positive et négative sur le SGQ par exemple, mais aussi sur toute autre initiative interne ou externe à l'organisation. La figure (7) ci-dessous montrent un exemple non limitatif de parties intéressées.

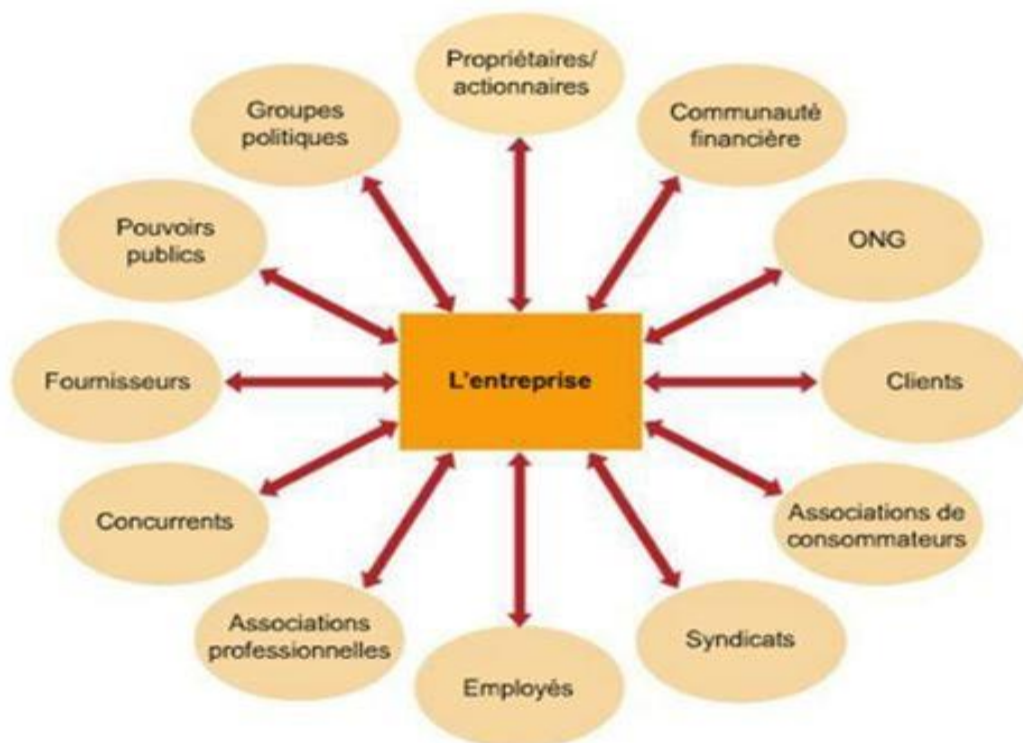


Figure (6) : Les parties intéressées d'une entreprise

Cette analyse contribue à :

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

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

D'où la meilleure gestion de ces relation peut nous fournir les avantages suivantes :

- Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée
- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées
- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité
- Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services

1- Les clients et le personnel :

1.1/ Les clients :

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. Les organisations sont aujourd'hui confrontées à une concurrence accrue, tant dans le domaine du B2B que du B2C. L'offre est vaste, et un acheteur insatisfait pourra aisément se tourner vers un concurrent, voir même convaincre ses connaissances de ne pas choisir vos produits/services. La satisfaction client est plus que jamais un facteur clé de réussite d'une organisation

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

i. Les avantages pour les clients /entreprises :

- Avec le respect des exigences de cette certification les clients et les utilisateurs bénéficieront :
 - des produits fiables et conformes au exigences
 - cerner et comprendre les besoins et les attentes du client
 - des produits disponibles en tout temps et susceptibles de maintenance
 - une augmentation de la satisfaction du client
 - une augmentation de la valeur pour le client

- Alors pour l'entreprise elle va bénéficier de :
 - Une amélioration de la fidélité du client

- Une amélioration de l'activité commerciale récurrente
- Amélioration de l'image de l'organisme
- Elargissement du panel des clients
- Augmentation des ventes et des parts de marché

ii. Actions pour orienter le client :

- Identifier les clients directs et indirects pour lesquels l'organisme est créateur de valeur.
- Comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des clients.
- Lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients.
- Communiquer les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme.
- Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients.
- Mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- Déterminer les besoins et attentes des parties intéressées susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- Gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.

1.2/ Le personnel :

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur , Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne

individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

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

i. Les avantages pour les personnels /entreprises :

- quand on respecte les exigences de l'ISO 9001 les personnels de l'organisme bénéficieront de :
 - meilleures conditions de travail
 - une plus grande satisfaction professionnelle
 - une santé et d'une sécurité meilleures
 - d'un meilleur moral
 - une plus grande stabilité de l'emploi

- Donc pour l'entreprise :
 - Meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre
 - Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration
 - Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité
 - Il identifie ce qui freine ses performances et accepte d'être responsabilisé
 - Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme
 - Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme

- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience , il débat ouvertement des problèmes et des questions

ii. **Actions d'implication du personnels :**

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

2- Les propriétaires et les partenaires :

2.1/ Les propriétaires :

Les gains des propriétaires avec cette certification peut être résumé dans les points suivants :

- Un meilleur rendements des investissements
- Meilleur résultats opérationnels
- Parts de marché accrues
- Profits accrus

2.2/ Les partenaires :

- La stabilité
- La croissance
- Partenariat et compréhension mutuelle

2.3/ La société :

- Du respect des exigences légales et réglementaires
- D'une santé et d'une sécurité meilleures
- D'un impact environnemental réduit
- D'une sécurité accrue

c) La norme 9001 :2015 et le pilotage :

1- Le leadership :

Etre un leader implique d'avoir une vision et de la partager avec les autres , il sait motiver mieux que personne c'est une de ses principales fonctions en tant que responsable de personnes , il est toujours au service de l'équipe et non pas le contraire , une personne qui a une intelligence émotionnelle , créatif , qui assume les risque et cherche toujours l'amélioration continue

1.1/ Les avantages obtenus :

- Prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients , les fournisseurs , les financiers , les collectivités locales et la société dans son ensemble
- Meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre
- Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration

- Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité
- Définir les objectifs et des cibles réalisables
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme
- Amélioration de la satisfaction du personnel
- Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme
- Etablir la confiance et éliminer les craintes
- Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme

1.2/ Actions possibles :

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

2- L'Approche processus :

méthode visant à décomposer les activités étape par étape afin d'étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise , Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

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

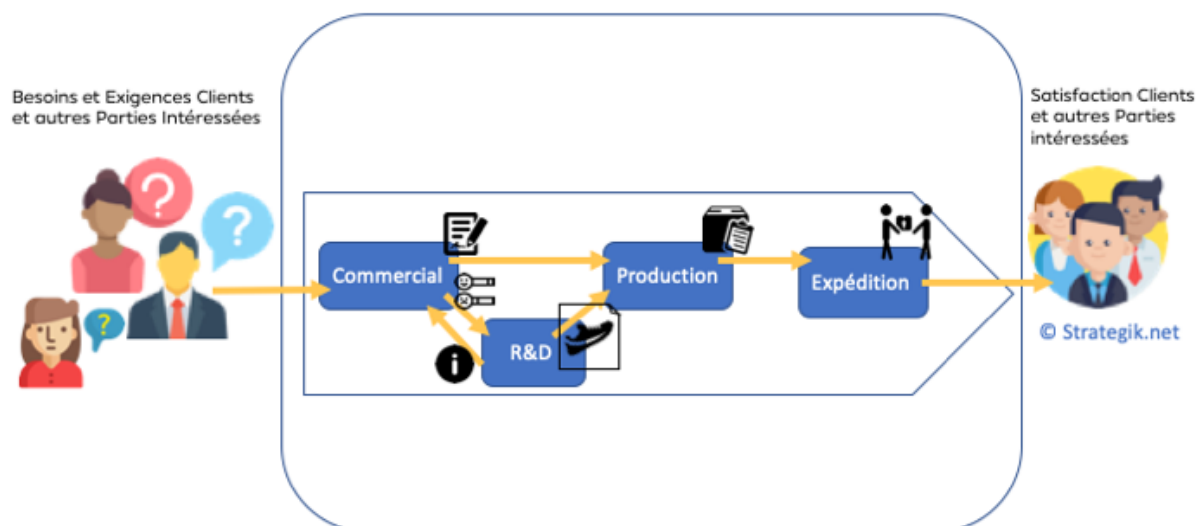


Figure (7) : Schéma simplifié le fonctionnement l'approche processus

2.1/ Les bénéfices d'une approche processus :

- Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés
- Evaluation des risques , des conséquences et des impacts des activités sur les clients , les fournisseurs et d'autres parties intéressées
- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques
- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficace des ressources et une réduction des obstacles inter fonctionnels
- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficacité

2.2/ Actions de l'approche processus :

- Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre.

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

3- La prise de décision fondée sur des preuves :

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

3.1/ Les bénéfices :

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

3.2/ Actions possibles :

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

d) La norme 9001 : 2015 et la gestion des risques :

1- Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est une approche préventive qui devient un élément principal de la nouvelle version de l'ISO 9001. La bonne gestion de la démarche qualité est maintenant le résultat de la bonne gestion des risques. La gestion des risques, induit la prise en compte de la capacité à fournir un produit ou service conforme dans la durée.

Il est donc nécessaire d'appliquer la gestion des risques à l'ensemble du Système de Management de la Qualité (SMQ), aux processus et aux activités.

La gestion des risques est aussi une manière d'œuvrer pour l'amélioration continue : les "anciennes" actions préventives répondent à un risque. Il s'agit d'une non-conformité potentielle mais non encore survenue..

En opposition à cela, une action corrective est mise en place en face à un risque mal identifié ou mal géré qui a débouché sur un dysfonctionnement, un produit non-conforme ...

2- démarche de gestion de risques :

- **Etablir une cartographie des risques ou des processus** : Véritable outil dans la gestion des risques, elle permet d'indiquer de façon claire et précise les risques de l'entreprise dans un tableau/graphique. Ce dernier fait apparaître les risques selon deux axes. L'axe horizontal indique l'impact en cas de survenance du risque. L'axe vertical indique la fréquence de survenance du risque.

Elaborer une cartographie des risques se décline par étapes :

- ✓ **Recensement des principaux processus** de l'entreprise ou à défaut de ses principales activités ;
- ✓ **Analyse et recensement des principaux risques** qui peuvent affecter ces processus ou ces activités ;
- ✓ **Évaluation du risque brut**, c'est à dire le risque tel qu'il existerait avant la mise en place de moyens et de solutions permettant de le réduire. L'évaluation se fait en déterminant la fréquence de survenance du risque et l'impact en cas de survenance. L'impact peut être de plusieurs natures : perte d'image, perte monétaire...
- ✓ **Identification des solutions mises en place pour réduire le risque**. Il faudra aussi les évaluer pour savoir s'ils permettent vraiment de réduire le risque et ce qu'ils permettent de réduire (l'impact ou la fréquence de survenance) ;
- ✓ **Évaluation du risque net**, c'est à dire du risque tel qu'il existe dans l'entreprise après la mise en place des moyens de contrôle.

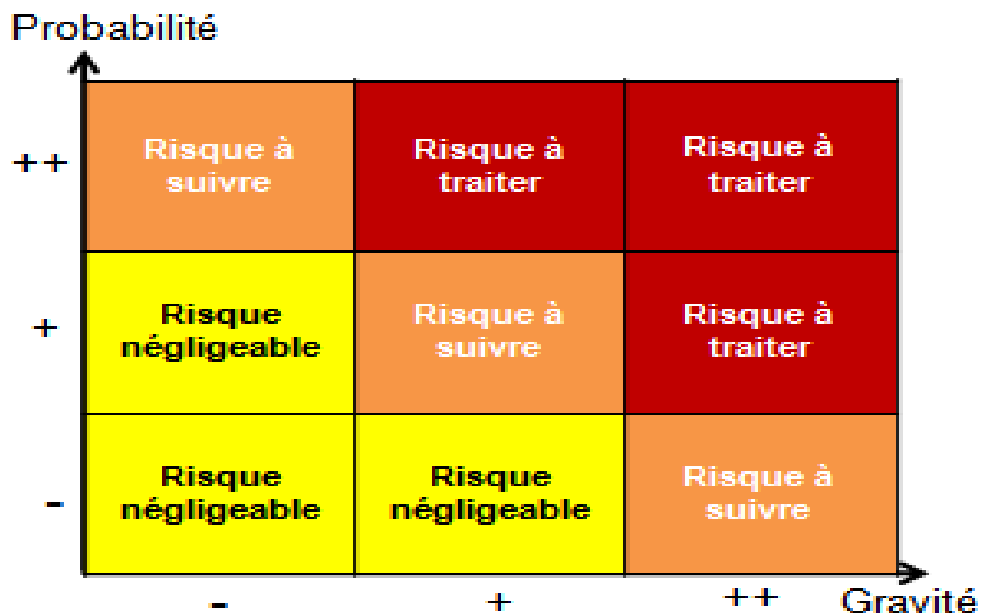


Figure (8) : Cartographie des risques

- **Une structure des projet clair :**

La première mission de la structure est de fixer un objectif à la démarche. Pour les risques, l'objectif intègre à la fois :

- **un champ d'action** : toute l'entreprise, une filiale, un pays, une activité...
- **un calendrier** avec des jalons
- **un but précis** : mettre à jour les risques majeurs, identifier les risques et les plans d'actions liés, rentrer dans une démarche d'amélioration continue intégrant toutes les strates de l'organisation !

- **Une méthodologie claire et adaptée :**

L'identification des risques est une démarche longue et complexe , ce travail nécessite une méthodologie claire , répondant aux objectifs fixés . celle-ci doit etre adaptée à la maturité de l'entreprise quant au sujet risque . Dans un premier temps, la démarche est « top / down », puis devient dynamique en basculant dans le « bottom/up ». Il est donc indispensable de s'assurer que les méthodologies parlent à toute l'organisation en désignant un pilote, et en réalisant un test sur quelques processus ou une activité.

Ce n'est qu'à l'issue du test que le déploiement pourra avoir lieu. Le calendrier, le cadencement, la présence de jalons clairs sont alors centraux. Pour cela, pas de secret.

La solution est de s'appuyer dans un premier temps sur les objectifs de l'organisation pour se concentrer en priorité sur les risques majeurs,

La granulométrie des éléments produits doit être fixée précisément dans les méthodologies. Pour cette démarche, une approche « poupées russes » est adaptée.

▪ **Des indicateurs de surveillance :**

Cette démarche peut rapidement s'enliser. Un manager dédié, **garant de la méthodologie et des KPI's adaptés** sont autant de fondamentaux à définir dès le début. Ils permettent de suivre l'adhésion au projet et les retours sur investissement générés. Ils permettent de **donner de la visibilité à la gouvernance** et de pérenniser les approches

3 – Le lien risque-opportunité :

Risques et opportunités sont souvent cités conjointement dans les normes de management, ou dans le cadre de projet de gestion des risques d'entreprise. Quelle est la différence entre ces deux termes et en quoi sont-ils interdépendants ?

- Si l'on se réfère au référentiel de la norme ISO 9001 v2015:
- le risque est défini comme un effet de l'incertitude, un écart positif ou négatif par rapport à une attente.
- l'opportunité est quant à elle une circonstance qui survient dans l'environnement de l'organisation, et qui permet une amélioration de sa performance.

- Une opportunité peut tout à fait engendrer un nouveau risque
- Un risque peut devenir une opportunité s'il est géré correctement
- Bien identifier les risques et opportunités de son organisation permettra de faire de la gestion de risques un véritable outil d'amélioration continue.

e) La norme 9001 : 2015 et l'amélioration continue :

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. , L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

1- La démarche et les actions de l' amélioration continue :

1.1/ La démarche amélioration continue :

L'amélioration continue est une démarche primordiale pour garantir la pérennité des systèmes de management et l'amélioration des performances de toute entreprise

L'amélioration continue est selon la norme ISO 9000: « une activité récurrente menée pour améliorer les performances ». Elle est donc centrée sur les performances du système de management.

On entend souvent le terme Kaizen, dont la traduction courante est « amélioration continue », et qui est la fusion de deux mots japonais signifiant respectivement :

Le Kaizen propose une « révolution progressive » d'où le terme « continue », fondée sur des améliorations concrètes au quotidien.

Plus qu'un outil, une façon de penser. La démarche d'amélioration continue est souvent représentée de manière graphique, sous la forme d'une « Roue de Deming » dite aussi «

PDCA ». Celle-ci représente les 4 étapes inhérentes au processus standard et cyclique d'amélioration continue :

- **P = Plan : Planifier/Prévoir ce que l'on va faire et comment on va le faire**

L'entreprise planifie la mise en œuvre des processus et des activités nécessaires pour assurer la satisfaction des clients et autres parties intéressées, la qualité des produits et services, tout en respectant l'environnement et en assurant des conditions de travail sûres pour les salariés, dans un objectif global de maîtrise des risques.

- **D= Do : Réaliser / Déployer ce que l'on a prévu**

Lors de cette phase, l'entreprise déploie ce qui a été planifié, via les activités de conception, production, achats, maintenance, etc. Elle peut s'appuyer sur le système documentaire, les procédures, les processus.

- **C = Check : Vérifier / Contrôler que ce que l'on a fait est conforme à ce que l'on a prévu.**

L'entreprise effectue des contrôles sur les produits et les services à différents niveaux de processus, d'activités (indicateurs, mesures), et s'assure de l'atteinte de ces objectifs par la réalisation d'audit, l'analyse de ses indicateurs.

- **A= Act : Réagir / Chercher à s'Améliorer**

L'entreprise cherche à améliorer la performance des processus en améliorant l'organisation, les compétences, les méthodes, les outils (revue de direction), tout en menant une réflexion sur les différents risques inhérents à ses activités.

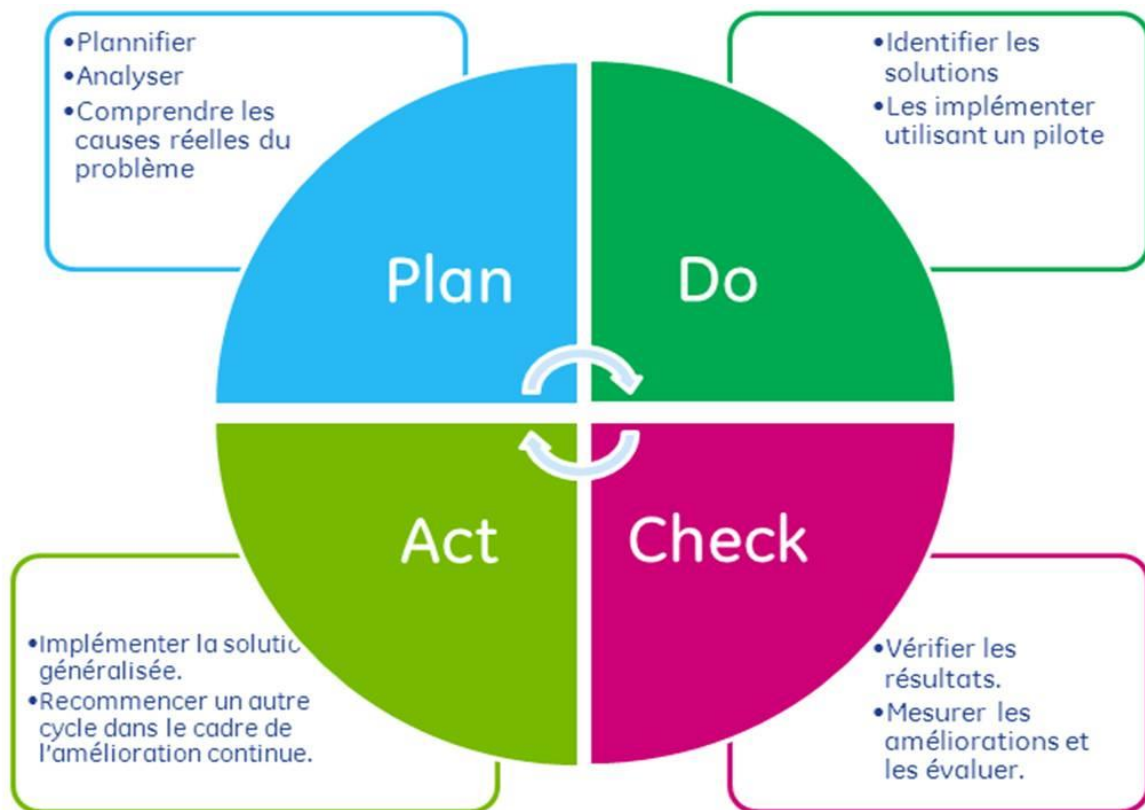


Figure (9) : roue de deming

1.2/ Les actions de l'amélioration continue :

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

2- Les outils d'amélioration continue :

Ces différentes approches (processus, analyse des causes et définition des actions pertinentes) sont des outils reconnus pour adresser des dysfonctionnements dans une démarche d'amélioration continue.

- **Ishikawa ou 5M** : cette méthode permet d'identifier les sources de dysfonctionnements et de mettre en place des actions pour améliorer les performances en fonction de leur origine
- **Les 5 « pourquoi ? »** : Face à un dysfonctionnement, on peut simplement se poser 5 fois la question « pourquoi ? », afin d'aller au fond du problème et définir des actions d'amélioration pertinentes.
- **Brainstorming** : Pour répondre à certaines situations complexes, le brainstorming est un moyen de trouver des solutions que seule la mise en commun d'idées et de points de vue peut permettre
- **Lean** : Cette démarche plus globale s'appuie sur une recherche de rentabilité, qui passe par moins de gaspillage et davantage de valeur ajoutée : optimisation des flux de l'entreprise, notamment par la chasse au gaspillage

3- La nécessité et les bénéfices de l'amélioration continue :

3.1/ La nécessité de l'amélioration continue :

Dans un contexte en perpétuelle mutation, de plus en plus exigeant, et avec une concurrence accrue, il est vital pour chaque entreprise de mettre en œuvre des actions lui permettant de s'améliorer de façon continue : à minima pour rester à niveau dans son environnement, préférablement pour se démarquer et augmenter son efficacité. L'entreprise est un système vivant, et la démarche d'amélioration continue permet de structurer cette dynamique en définissant un cadre pour la mise en œuvre de ces actions.

Pour les entreprises dont les systèmes de management sont certifiés par les normes ISO 9001 ou 14001, l'amélioration continue est une des exigences clés des référentiels :

- L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management (chapitre 4.4)
- La politique qualité/environnement doit être rédigée et elle doit inclure un engagement d' « amélioration continue » (chapitre 5.2)
- L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité (chapitre 10.3)
- L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue (chapitre 9.3)

Au-delà de tous ces éléments, cette démarche a l'avantage de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation autour d'actions de progrès.

3.1/ Les bénéfices de l'amélioration continue :

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

La méthodologie de recherche :

Dans le but de répondre à notre problématique : « l'effet de la certification ISO 9001 : 2015 sur la performance économique du groupe MAB », on a opté pour une **étude qualitative** ; est précisément **un entretien**

L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes , des comportements de groupe des faits ou des sujets

l'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données mais d'obtenir des données de fond (de qualité)

cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations des expériences et leur significations son approche compréhensive peut être utilisée dans beaucoup de domaines comme dans les sciences sociales l'histoire ou les études de marché

L'entretien permet de récolter des données verbales qui sont récoltées grâce à des questions , il permet de comprendre le sujet à partir d'interprétations des données récoltés lors des témoignages

Après la consultation de l'entreprise j'ai fait des entretiens avec les responsables qualité et du laboratoire , la majorité des données étaient confidentiels parce que l'application de la norme ISO 9001 : 2015 est en cours de réalisation , j'ai utilisé ce guide d'entretien et voila les réponses que j'ai reçu

Question	Réponse	Commentaire
<ul style="list-style-type: none"> - Est ce que ISO 9001 : 2015 et votre première expérience en certification de qualité ? - Quelles sont les normes que vous travaillez avec ? - Quel est l'organisme par lequel vous étiez certifiés ? - Donc quel est votre organisme certificateur en 2015 ? - Quelles sont les raisons qui ont poussé l'institution à recourir à certifier ces produits par l'ISO ? - Est ce qu'il ya une augmentation de vente depuis l'application de l'iso 	<ul style="list-style-type: none"> - Non cette version n'est pas la première fois , on a déjà été certifié en 2008 et celle-ci est juste une actualisation , aussi on autre normes de qualité - On a l' ISO 9001 : 2015 (management de la qualité – exigences) , ISO-ts-220002 (Programmes pré requis pour la sécurité des denrées alimentaires) ; ISO 22000 norme internationale, relative à la sécurité des denrées alimentaires , et on a été 	<ul style="list-style-type: none"> - La première expérience de certification du groupe par l'ISO 9001 été en 2008 puis la mise à jour de cette certification été en 2015 afin de répondre au nouveaux contraintes de management de la qualité - MAB travaille aussi avec autres normes de qualité ils concernent spécifiquement le laboratoires et les techniques de la sécurité des denrées alimentaires et d'hygiène etc -AFAQ IANOR est une

<p>9001 : 2015 ?</p> <p>- Est ce qu'il ya une amélioration des méthodes de travail après la certification 9000 : 2015 ?</p> <p>- Est ce qu'il y a des nouveaux clients ! des nouveaux marchés ! quel est l'effet du certificat sur l'orientation client ! est-ce-qu' il y a une évolution dans les parts du marché ?</p> <p>- Est ce que la démarche PDCA est respectée dans les taches quotidienne ?</p> <p>- Est ce que vous utilisez l'approche préventive avant d'être certifié , quelles sont les méthodes que vous utilisez pour détecter les dysfonctionnements au sein du groupe , et quelle est l'efficacité des actions correctives après la découverte de ces erreurs ?</p> <p>- Est ce que le personnel est mieux géré et mieux impliqué après que vous avez suivi les exigences de cette norme ?</p> <p>- Utilisez vous maintenant l'approche processus lors de la planification !</p> <p>- Quelles sont les différences des procédures entre les système de management de qualité avant l'ISO 9001 : 2015 et les nouvelles règles ? Est ce que la norme ISO 9001 : 2015 a vous aidé pour</p>	<p>certifié par des organismes agréés par l'ISO</p> <p>- L'organisme certificateur c'était AFAQ AFNOR International en 2008 par la certification ISO 9001 : 2008</p> <p>- Ils étions des auditeurs privés qui nous a certifiés (sans mentionner le nom)</p> <p>- La première et la principale raison c'est pour pouvoir exporter nos produits au marché européen et canadien , puisque comme tu savais ceux sont des marchés exigeants, donc une certification de qualité ISO c'est une nécessité juste pour l'accès , deuxièmement cette certificat nous aide a formaliser et harmoniser nos procédures avec les normes internationales , aussi pour mieux s'organiser sur le plan productif et enfin pour améliorer l'image de la marque et de l'entreprise et ouvrir des nouveaux marchés</p> <p>- bien sur il y a des changements pour le mieux ,</p>	<p>branche de l'IANOR France elle est agréée à fournir des certifications ISO 9001 de qualité et autres certification de sécurité des denrées alimentaires</p> <p>-y a plusieurs raisons de certification par l'ISO 9001 la raison la plus importante qui a poussée le groupe a ce certifier est l'harmonisation des méthodes de travail et l'accès aux marchés extérieurs</p> <p>-Le groupe utilise la méthode préventive même avant la certificat puisque elle aide à la détection des erreurs avant qu'ils se passent ; aussi l'approche processus est une obligation pour décomposer et trouver les dysfonctionnements du système de production</p> <p>- La nouvelle version de la norme apporte à l'utilisateur un certain nombre des avantages</p> <p>Par exemple, ISO 9001: 2015 :</p>
--	---	---

<p>mettre un manuel de qualité plus efficace ?</p> <p>- Quelle est l'effet de cette actualisation sur le management des parties intéressées et la confiance entre eux ?</p> <p>- Est-ce que le groupe est capable d'influencer son environnement d'une manière plus importante après la certification</p>	<p>mais on peut pas déclarer ce type d'information puisque le système est déjà en cours et la mise en oeuvre est toujours nouvelle , ces informations couteuses d'argent (accompagnement , audit , certification , etc ...) , alors pour des causes concurrentielles , je peux que te dire , que oui il y a des augmentations de vente</p> <p>- Oui , nous avons développé de nouvelles procédures , des nouvelles instructions au niveau de tout les départements quelque soit la production , l'emballage , l'HSE , le laboratoire ou la sécurité</p> <p>- oui , il y a des nouveaux marchés et nouveaux clients et biens sur nouveaux de marchés , déjà comme je t'ai dis c'est la cause principale de se recourir a cette certification</p> <p>- oui , cette démarche est toujours respectée dans toutes les taches puisque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • met davantage l'accent sur l'engagement des dirigeants • Aide à gérer les risques et opportunités organisationnels de manière structurée • utilise un langage simplifié et une structure et des termes communs, qui sont particulièrement utiles aux organisations utilisant plusieurs systèmes de gestion • Gère plus efficacement le supply chain management <p>-d'une manière générale ce certificat est très utile pour ce groupe quelque soit au plan organisationnel ; financier ou économique</p>
---	---	---

	<p>c'est la base de l'amélioration continue</p> <p>- nous travaillons avec un principe de responsabilité individuelles , chaque personne dans notre entreprise est responsable de suivre ces instructions , puis chaque responsable et chaque chef secteur doit faire des rapport afin de les envoyer au directeur de système , qui de son rôle , envoie des ordres de modifications des instructions ou procédures selon les besoins de l'entreprise , les responsables de la sécurité au sein du groupe font des rapports aussi sur la situation des travailleurs , et ceux qui ne respectent pas ces instructions , il Il sera soumis à des avertissements verbaux et écrits, puis à des sanctions allant de la retenue sur salaire à la suspension temporaire du travail jusqu'au licenciement total.</p> <p>- cette certification nous a donnée une valeur ajouter en</p>	
--	--	--

	<p>ce que concerne le maitrise et la détection des dysfonctionnement en augmentant la rigueur dans l'application de ces instructions , et ce que nous conduit bien sur vers la diminution des produits défectueux, on utilise ces méthodes mêmes avant d'être certifié puisque c'est une façon de travailler , la détection des erreurs est faite par des techniciens qui nous envoient des rapports périodiques de vérifications des différents équipements , et pour chaque problème on trouve une solution</p> <p>Appropriée</p> <p>- pour impliquer le personnel on fait des réunions périodiques avec le PDG et les différents responsables pour discuter tout ce qui concerne l'organisation de l'entreprise et pour les autres (manutentionnaires , agents ...) utilise des Affiches de sensibilisation dans chaque département , nous montrons dans ce affiches les</p>	
--	--	--

	<p>instructions et les étapes préventives</p> <p>- oui , en utilise l'approche processus , toute l'entreprise doit être en connexion avec tout les départements en décomposant nos taches pour que chacun de nous soit responsable de son travail , et au même temps en doit travailler en totale harmonisation</p> <p>- en réalité , nos méthodes et procédures étaient les mêmes avant la certification , cette norme nous a aidé a la formalisation de ces démarches c'est tout</p> <p>- bien sur cette certification donne une nouvelle image sur l'entreprise , entre ses partenaires et collaborateurs , mais ca reste toujours une formalisation de nos anciennes méthodes de travail</p>	
--	--	--

Nous pouvons finir à dire que cette certification a été pour harmoniser le travail et ses méthodes au seins des entreprises , ces derniers méthodes étaient déjà connues et bien maitriser pour ne pas dire qu'elles sont introduites la première fois par cette certificat , la norme ISO 9001 aussi joue un rôle important en ce que concerne l'image et la marque de

produit de MAB et surtout à l'échelle mondiale et les exigences du marché externe , la mise en place de ce système est faite en 5 ans , et sa mise à jour est dans 5 ans aussi .

CONCLUSION

Enfin , après la visite du groupe Amor Benamor et après l'analyse de cet entretien on peut confirmer les trois hypothèses , cette certification désigne un repère actualisé pour les entreprises qui visent l'amélioration continue de leurs procédures , méthodes et produits , elle contribue à l'identification des dysfonctionnements majeurs à travers la mise en œuvre ces processus et ces procédures, de situer les responsabilités et de gérer d'une façon optimale les ressources humaines et matérielles, aussi la norme ISO 9001 : 2015 aide l'entreprise à mieux s'organiser sur le plan managérial , et de créer un manuel efficace de management de qualité , attribue à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (clients et fournisseurs) ce qui va contribuer à la satisfaction des clients et l'attraction des nouveaux clients , donc l'augmentation des parts du marché et des volumes de ventes.

L'ISO a facilitée l'harmonisation des méthodes de management de la qualité internationales , par ses stratégies de suivi et de révision , aussi sa structure qui permet à d'autres pays du monde entier de participer dans l'élaboration de ces normes , ce qui représente la vraie standardisation

Dans notre étude de cas la cause majeure qui a motivé cette entreprise à se certifiée c'était les exigences des marchés étrangères (marchés européens et américains) , cette certification est obligatoire pour avoir l'accès aux ces marchés , elle reflète la bonne qualité et donc la capacité de la concurrence aussi la protection des clients .

En Algérie , ce terme (ISO) est un nouveau terme pour les consommateurs , les clients aussi visent le prix beaucoup plus que la qualité , ca reste une question de conscience et de sensibilisation , et ce que demande plusieurs études sur ce sujet dans l'avenir

Y a pas de grandes différences entre la version 2008 et 2015 selon le responsable qualité de cette entreprise , aussi on peut conclure que l'AFNOR est plus crédible que l'IANOR pour des raisons inconnues .

De toute façon cette certification à donnée cette entreprise un boost en terme de chiffre d'affaire et parts de marché , spécialement étrangers , l'implication et la sensibilisation du personnel est une étape basique dans le suivis de ces exigences , la décomposition des processus et l'approche préventive afin de détecter les risque et diminuer leur gravité sont des choses obligatoire selon l'ISO 9001 : 2015

Nous avons conclu qu'en règle générale, les organisations certifiées ISO 9001 obtiennent des avantages, en particulier du fait de l'augmentation de leurs ventes. Les décideurs politiques au niveau national peuvent voir là une bonne raison d'encourager la mise en œuvre d'ISO 9001 dans leur pays.

LA BIBLIOGRAPHIE

- FONSECA, (L) : « édition ISO 9001 : 2015 – gestion , qualité et valeur » , journal international pour la recherche de qualité , N°11, 14 mars 2017 , pp.149-158
- AGNES, (G) , Revue d'économie industrielle , Année 1996 , N° 75 pp. 45
- <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
- http://www.ianor.dz/index.php?id_page=2
- <https://www.centre-inffo.fr/>
- <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>
- <https://www.sgs-algeria.com/fr-fr/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/iso-9001-2015-revision>
- Bureau international du travail , *Cinquième rapport supplémentaire: Collaboration entre l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation internationale de normalisation (ISO)*, mars 2007
- ¹ RAY , (TRICKER) : **ISO 9001:2008 for Small Businesses**, Routledge, 21 janv. 2014 , **page 13**
- « Certification : Les entreprises nationales appelées à participer aux comités techniques de l'ianor » , *El Watan*, 27 novembre 2019
- « Algérie : Ratification du statut de l'Institut de normalisation et de métrologie des pays islamiques (INMPI) » , *HCEA*, 10 novembre 2007
- Hind Slamani, « IANOR : l'Institut Algérien de la Normalisation » , *DZ Entreprise*, 16 janvier 2014
- Meziane Rabhi, « La pratique de la normalisation peu perceptible en Algérie » , *Liberté*, 12 novembre 2014
- Zhor Hadjam, « Ciment pétrolier : Le groupe public GICA, premier producteur africain » , *El Watan*, 22 octobre 2019
- Christian Doucet, *La Qualité*, 2010, Presses Universitaires de France, p. 5.
- ¹ « ISO 9001 v2015 : 7 principes de management de la qualité - Certification QSE » , Certification QSE, 13 février 2017
- « [Blog qualité - Quelle démarche qualité choisir? - »](#) sur 8m-management.com
- Norme ISO 9000:2015 « Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire »
- Norme, ISO 9001: 2015 « Système de management de la qualité –Exigences »
- ¹ Ray Tricker , *ISO 9001 : 2015 in brief* , Routledge , 23 juin 2016 , P : 85 – 87