

**École Nationale Supérieure Agronomique El-Harrach - Alger.**  
Mémoire en Vue de l'Obtention du Diplôme de Magister en Sciences Agronomiques  
Département : Économie Rurale  
Option : Développement rural

# ***Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes***

Présenté par:

**Mme AKKAL née Boulfoul Nouara**

Encadré par: Melle BRABEZ F Maître de conférences classe A, ENSA

Date de soutenance: 25-01-2012

Jury : Mr BEDRANI.S: Président Professeur agrégé, ENSA Mr CHEHAT.F : Examineur Professeur agrégé, ENSA Mr BEN MEBAREK.A: Examineur Maître de conférences classe A, ENSA



# Table des matières

REMERCIEMENTS . .	5
RESUME . .	6
SUMMARY . .	7
ص خ لم . .	8
Liste des abréviations . .	9
Introduction, problématique et méthodologie . .	11
Première partie : Le système de management de la qualité et la certification aux normes ISO 9001 :2000 . .	14
Introduction de la première partie . .	14
Chapitre I : Le système de management de la qualité et la certification en Algérie. . .	14
Introduction . .	14
1.1. Le concept de qualité . .	15
1.2. Du contrôle de la qualité au management de la qualité . .	18
1.3. La normalisation et la certification en Algérie . .	28
1.4. Les acteurs de la normalisation en Algérie . .	32
1.5. L'état de la certification ISO 9001 :2000 dans le monde et en Algérie . .	35
Conclusion du chapitre I . .	40
Chapitre II : La certification ISO 9001 :2000 . .	41
Introduction . .	41
2.1. Définitions . .	41
2.2. La normalisation . .	42
2.3. La certification ISO 9001 :2000 . .	44
2.4. La norme ISO 9001 :2000 . .	46
2.5. Les enjeux de la certification ISO 9001 :2000 . .	55
2.6. Les avantages et les inconvénients de la certification ISO 9001 :2000 . .	57
2.7. Les référentiels de certification des systèmes de management . .	60
Conclusion du chapitre II . .	63
Conclusion de la première partie . .	63
Deuxième partie : La certification ISO 9001 :2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes. . .	65
Introduction de la deuxième partie . .	65
Chapitre III : Informations sur le Système de Management de la Qualité . .	65
Introduction . .	65
3.1. Caractéristiques des entreprises agroalimentaires certifiées . .	66
3.2. Les principales informations concernant le système management qualité . .	71
Conclusion du chapitre III . .	84
Chapitre IV - La certification des entreprises agroalimentaires en Algérie . .	85
Introduction : . .	85
4.1. Les raisons qui ont incité les entreprises à se certifier à la norme ISO 9000 : 2000 . .	85

4.2. Année de certification des entreprises . . .	90
4.3. Les autres certifications envisagées par les entreprises . . .	90
4.4. Les entreprises bénéficiaires du programme pour le développement du système national de normalisation . . .	91
4.5. Durée et coût effectués pour mettre en place la norme ISO 9001: 2000 . . .	92
4.6. Les enjeux de la certification . . .	94
4.7. Expérience générale avec ISO . . .	97
4.8. Le niveau de conformation aux exigences de la norme . . .	98
4.9. Les apports de la certification ISO 9001 :2000 . . .	99
4.10. Certification et marchés . . .	101
4.11. Les contraintes de la certification . . .	105
4.12. Le prix et le label Algérien de la qualité . . .	107
4.13. Conseils aux employeurs voulant implanter ISO . . .	110
4.14. Les points forts et les points faibles de la certification ISO selon les managers . . .	111
Conclusion du chapitre IV . . .	111
Conclusion de la deuxième partie . . .	112
conclusion générale . . .	114
<b>Bibliographie . . .</b>	<b>116</b>
Ouvrage : . . .	116
Articles : . . .	117
Normes : . . .	119
Documents électroniques : . . .	120
<b>Annexes . . .</b>	<b>121</b>
Annexe1 . . .	121
Annexe2 . . .	121
Annexe3 . . .	122

## REMERCIEMENTS

J'exprime particulièrement ma reconnaissance à Melle Brabez Fatima, Maître de conférences

A l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique (ENSA) d'Alger et directrice de ce mémoire pour son aide précieuse, ses conseils, sa disponibilité, sa contribution efficace et ses encouragements qui ont été déterminants pour l'accomplissement de ce travail.

Je remercie également Monsieur S. Bedrani, Professeur agrégé à l'École Nationale Supérieure Agronomique (ENSA) d'Alger, pour m'avoir fait l'honneur de présider mon jury.

Je tiens à remercier également Monsieur F. Chehat Professeur agrégé et directeur de l'Institut National de la Recherche Agronomique d'Alger, Monsieur A. Ben Mebarek, Maître de conférences à l'École Nationale Supérieure Agronomique (ENSA) d'Alger qui ont accepté de faire partie du jury de soutenance de ce travail.

Je remercie aussi MEHDIA et Mme LAOUBI (Département économie rurale à l'ENSA) d'avoir mis à ma disposition tous les ouvrages et papiers dont j'avais besoin.

Je remercie également mon mari, Rezki, pour son aide et sa patience.

Enfin, mes remerciements vont à tous les responsables management qualité des entreprises enquêtées pour leur collaboration en répondant à ce questionnaire.

## **RESUME**

Cette étude présente l'état de la certification ISO 9001 :2000 dans quelques entreprises agroalimentaire en Algérie. L'étude aborde les enjeux et les apports de la certification - tels que par les gestionnaires de la qualité - ainsi que les difficultés rencontrées lors de la certification. Elle fournit aussi les recommandations de ces mêmes responsables pour les entreprises qui ont un projet de certification. Les résultats montrent que les trois principales raisons de l'adoption de la certification ISO 9001 :2000 sont la mise en place d'une meilleure organisation, la réduction des coûts de non- conformité et la réponse aux attentes des clients. Les apports sont d'ordre externe (reconnaissance, image de marque, extension des marchés,...) mais aussi d'ordre interne (amélioration de l'organisation...). Les recommandations concernent surtout la motivation de la direction, la sensibilisation et l'implication du personnel et le respect des exigences de la norme.

Mots clés : Management de la qualité, certification, ISO 9001 :2000, entreprise agroalimentaire.

## SUMMARY

The objective of this work is to present the state of certification ISO 9001: 2000 in some food companies in Algeria. The work approaches the stakes and the contributions of the certification- as perceived by the managers of quality – as well as the difficulties met during the certification. It also provides the recommendations of these same persons in charge for the companies which have a project of certification. The results show that the three principal reasons of the adoption of ISO 9001:2000 certification are the implementation of a better organization, the reduction of the costs of nonconformity and the response to expectations of the customers. The contributions are of an external nature (recognition, brand image, extension of markets...) but also of an internal nature (improvement of the organization...). The recommendations concern especially the motivation of the management, the awareness and the implication of the employees and the respect of the requirements of the standard.

KEY WORDS: Quality Management, certification, 9001:2000 ISO, Foods Firms

## ص خ لم

الهدف من العمل هو عرض حالة شهادة أيزو ( 9001:2000 ) في بعض الشركات الغذائية في الجزائر. هذا العمل يناقش التحديات و فوائد إصدار الشهادات كما ينظر إليها مديرين النوعية و الصعوبات التي واجهتها خلال إصدار الشهادات. كما تقدم توصيات من المسؤولين المستجوبين إلى الشركات التي لديها مشروع إصدار الشهادات. تبين النتائج أن الأسباب الثلاثة الرئيسية لإعتماد شهادة أيزو 9001:2000 هي إنشاء منظمة أفضل، و الحد من تكاليف عدم الإمتثال و الإستجابة لتوقعات العملاء. المداخلات هي خارجية (الإعتراف، العلامات التجارية، واتوسع في الأسواق...) و كذلك محلية (تحسين للمنظمة...). التوصيات تركز بصفة خاصة على الدافع الإداري، النوعية، مشاركة الموظفين و الإمتثال لمتطلبات المعيار

الكلمات المفتاحية: ماناجمنت النوعية، أيزو ( 2000:9001 )، مؤسسات الصناعات الغذائية.



## Liste des abréviations

- ACP : L'analyse en composante principale
- AFNOR : Association Française de Normalisation
- AIDMO : Organisation Arabe pour le Développement Industriel et des Mines.
- ALGERAC : Organisme Algérien d'Accréditation.
- AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
- BS : Norme Britannique
- CEI : Commission Électronique Internationale
- CEN : Comité Européen de Normalisation
- CENELEC: Comité Européen de Normalisation pour l'électrotechnique
- CNN : Conseil National de la Normalisation
- DGRI : Direction Générale de Restructuration Industrielle du Ministère de l'Industrie
- ENASEL : Entreprise Nationale des sels
- EPA : Établissement Public à Caractère Administratif
- EPIC : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial ETSI : European  
Télécommunications Standards Institute HACCP: Hazard Analysis Critical Control  
Points
- IANOR : Institut Algérien de Normalisation
- ILO : Organisation Internationale du Travail
- INAPI : Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel
- ISO : International Organisation of Standardisation
- MIPI : Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements
- MMQ : Manuel de Management Qualité
- NA : Norme Algérienne
- NF : Norme Françaises
- OEC : Organismes Évaluation de la Conformité
- OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series
- OMC : Organisation Internationale de Commerce
- ONML : Office National de Métrologie Légale
- ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- OTC : Obstacles Techniques au Commerce
- PDCA: Roue de Deming(Plan, Do, Check, Act)
- PI : Programme Intégré pour l'Amélioration de la Compétitivité et l'Appui à la  
Restructuration Industrielle en Algérie
- PNUD : Projet des Nations Unies pour le Développement
- RMQ : Responsable Management Qualité SARL: Société à responsabilité limitée SPA:  
Société par Action
- SQM : Système de Management de la Qualité
- TEDJ : Norme Algérienne

- TQM : Total Quality Management
- UIT : Union Internationale des Télécommunications
- WTCA: World Trade Center Algeria

# Introduction, problématique et méthodologie

La concurrence est exacerbée, conduisant à une course à l'amélioration et à l'innovation, le comportement du client évolue, la tendance est de ne plus demander seulement un produit, mais d'obtenir une solution à un problème. A ce nouveau contexte, l'entreprise doit s'adapter : elle doit donner confiance à ses clients en son aptitude à fournir les produits/ services en conformité avec leurs besoins. La certification aux normes ISO apporte la réponse à cette nécessité (Laudoyer G, 2003).

Avec près d'un million (1 064 785) entreprises certifiées ISO 9001 :2000 au niveau international (ISO survey, 2009), les normes ISO 9000 de Système de Management de la Qualité représentent l'une des pratiques managériales les plus diffusées dans le monde (Guillen M. et al ; 2002). Selon Penan H (1995), les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme facteur de compétitivité et de pérennité des entreprises, la référence aux normes est devenue un élément central de la désignation des produits et des services dans les relations contractuelles.

Les normes ISO 9000, traduisent un consensus quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation (Rolland S ; 2009). De plus, améliorerait la satisfaction client via une amélioration de la maîtrise des processus car le produit offert l'est de manière plus fiable et efficace (Singh ; 2008). Elle accroît la sensibilité de l'ensemble du personnel à la satisfaction client et à sa mesure (Fernandez G ; Prado P ; 2007).

Corbett et al. (2005) étudient l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises en se fondant sur 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux Etats-Unis. Ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils constatent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif. Ces résultats sont en cohérence avec ceux de Sharma (2005) qui démontre une influence positive de la certification sur la performance financière des entreprises certifiées.

La norme ISO 9000 est devenue une priorité, justifiant ainsi l'augmentation croissante du nombre de certification ISO 9001 au niveau mondial. Cette croissance rapide s'explique par les conséquences positives attendues par les entreprises. Ainsi, elles adoptent le système ISO pour se différencier de la concurrence et améliorer leur image ou leur compétitivité (Simmons, White ; 1999, Segrestin ; 1997). Pour être efficace, la certification ISO doit être considérée comme un processus d'amélioration continue de la qualité et perçue comme tel pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise (externes tels que le client ou internes qui sont les salariés).

Les travaux analysant les apports de la certification pour les entreprises sont nombreux, surtout en ce qui concerne la performance de l'entreprise. Pour Han et al (2007), Terziovski et al (2003) précisent que la certification selon le référentiel ISO 9000 permet une plus forte productivité, une réduction des coûts et une augmentation de la qualité. Elnuti (1996), ajoute de sa part que la certification permet l'amélioration des parts de marché.

Enfin, Terlaak et King (2005) analysent une période de 10 ans un panel d'entreprises américaines certifiées, démontrent l'apport commercial de la certification ISO 9000.

La mise à niveau à travers la normalisation et le management de la qualité est une nécessité vitale et incontournable à même de garantir leur survie et leur développement dans la dynamique de la mondialisation de l'économie (Hassen Bey M ; 2006).

L'Algérie à l'instar des autres pays, a mis en place un Programme pour développer le Système National de Normalisation. Ce programme consiste à promouvoir l'adoption et l'utilisation des normes homologuées (ISO 9000 et ISO 14 000) et soutenir financièrement les entreprises désireuses de se doter d'un système qualité (ISO 9000 version 2000) et d'un système qualité (ISO 14000) pour parvenir à la certification.

L'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par l'Etat pour répondre à ce référentiel. Les implications de la certification ISO 9001 : 2000 sur les entreprises algériennes restent largement méconnues. Cela soulève de nombreux questionnements dont le principal : Quels sont les apports de la certification ISO perçus par les responsables management qualité des entreprises agroalimentaires certifiées ?

Il s'agit aussi de déterminer les raisons qui ont poussé les entreprises à se faire certifier aux normes ISO 9001 :2000 et de savoir si le type de financement (financement par les propres moyens de l'entreprise ou bénéficiaire de l'aide de l'État) des entreprises certifiées influe sur le maintien des parts de marché.

Dès lors, notre recherche, qui s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive s'appuie sur un certains nombre d'hypothèses, notamment :

Hypothèse 1 :L'engagement dans une démarche de certification semble s'inscrire dans une logique volontaire d'amélioration globale de son image que l'on pourrait qualifier de démarche de progrès (amélioration de l'efficacité du système qualité), d'autres part l'entreprise peut s'engager dans une logique volontaire focalisée sur une démarche commerciale (volonté de différenciation).

Hypothèse 2 : Les apports d'une démarche de certification ISO sont multiples. La certification ISO 9001 est une démarche volontaire qui dotera l'entreprise d'un avantage évident pour pénétrer de nouveaux marchés. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants. Elle permet aux entreprises d'être compétitives en peaufinant des approches et stratégies qui leur permettent une meilleure organisation de la production et de l'entreprise en diminuant les dysfonctionnements et en maîtrisant les coûts qui permettent de distinguer les entreprises de la concurrence et par conséquent l'assurance de la pérennité de l'entreprise à moyen et surtout à long terme.

Hypothèse 3 : Les enjeux de la certification sont d'ordre interne et externe. Sur le plan interne, la certification permet une meilleure organisation de la production et de l'entreprise, elle permet aussi de diminuer les coûts de non qualité. Pour ce qui est des enjeux externes, la certification procure un avantage concurrentiel aux entreprises, elle procure aussi un avantage à l'exportation.

Hypothèse 4 : L'engagement dans une démarche de certification focalisé sur une démarche commerciale est une motivation incontournable. Le maintien ou la capture des parts de marché est le but de toute entreprise, même si elle n'est pas certifiée ISO. Dès lors, on pourrait avancer que le type de financement de l'entreprise (certification par les propres

moyens de l'entreprise ou par la subvention de l'État) n'a aucun effet sur le maintien ou la conquête de nouveaux marchés.

#### Méthodologie

Pour réaliser cette étude qualitative, nous avons choisi de procéder à une étude de perception des manager des enjeux et apports de la certification, par l'administration d'un questionnaire.

Le questionnaire est composé de questions ouvertes, mais aussi de questions fermés dont les réponses sont déterminées à partir d'une échelle de mesure à 4 modalités en utilisant l'échelle de Likert. Likert est une échelle sémantique se prêtant bien à la mesure de l'opinion. La personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation. Ce questionnaire est composé de deux parties :

La première partie porte sur le système de management de la qualité, l'objectif de cette partie était de recueillir les informations sur l'identification des entreprises, la démarche qualité, les motivations ayant incité les entreprises à mettre en place un système de management de la qualité dans les entreprises et enfin, les apports de ce système.

La partie sur la certification est composée de 12 parties résumées comme suit :

- Raisons et motivations de la certification ;
- La formation des employés ;
- Les apports et les enjeux de la certification ISO ;
- L'impact de la certification ISO sur les consommateurs et les marchés.
- Les difficultés rencontrées ;
- Les conseils aux employeurs voulant implanter ISO ;
- Et enfin, les points forts et les points faibles de la certification.

L'analyse des résultats s'est faite à l'aide du logiciel statistique SPSS, nous avons utilisés quelques méthodes statistiques telles que l'analyse des composantes principales (ACP), le test binomial et le test d'ajustement du Khi deux.

Notre échantillon représente 85 % des entreprises agroalimentaires certifiées ISO en Algérie. Les entreprises enquêtées se répartissent géographiquement dans les wilayas suivantes : Alger, Blida, Tizi Ouzou, Bejaïa, Sétif, Annaba et El Taref.

Le travail effectué est réalisé sur la base des interviews (entretien face à face). Notre travail s'articulera au tour de deux parties :

Une première partie consacrée au cadre théorique, nous l'avons présenté en deux chapitres. Le premier constitue une revue historique de l'évolution de la qualité dans le temps, du passage du contrôle de la qualité au management de la qualité ainsi que l'état des lieux de la certification ISO en Algérie et dans le monde. Le deuxième chapitre porte sur les normes et la normalisation, la certification du système de management de la qualité, les avantages et les enjeux de la certification.

Une deuxième partie dans laquelle, nous présentons les résultats de l'étude empirique portant sur l'évaluation du système de management de la qualité, sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001 :2000 auprès de 17 entreprises certifiées du secteur agroalimentaire sur le territoire national.

Enfin, nous concluons ce mémoire en démontrant l'apport de la certification et en mentionnant quelques conseils pour les entreprises désireuses d'implanter la norme ISO 9001 :2000.

# Première partie : Le système de management de la qualité et la certification aux normes ISO 9001 :2000

## Introduction de la première partie

La concurrence internationale se durcit, notamment par l'arrivée de grands groupes, les mutations des marchés et des techniques s'accélèrent. Face à cet environnement économique, il faut que nos entreprises optimisent leurs performances.

C'est pourquoi les entreprises des pays développés ont pris la décision de modifier la façon de travailler pour améliorer la qualité des produits et services, internes et externes.

Nous sommes en effet convaincus qu'à l'avenir, seules seront compétitives les entreprises qui seront engagées dans une démarche permanente d'amélioration, visant à réduire le surcoût considérable et les pertes de marché qu'engendre la non qualité sous toutes ses formes : défauts, erreurs, réclamation client, etc.

La certification ISO 9000 à travers les exigences de la norme ISO 9001 :2000 et le système de management qualité apporte la réponse à cette nécessité.

L'objectif principal de cette partie consiste dans l'explication de l'évolution des concepts qualité, du système de management de la qualité et de la certification ISO 9001 :2000 et leurs importances dans les entreprises ainsi que l'état des lieux de la certification en Algérie et dans le monde.

## Chapitre I : Le système de management de la qualité et la certification en Algérie.

### Introduction

---

« La qualité est ce – une mode ou un mode de management révolutionnaire » (Laboucheix Vincent, 1990).

Au début de ce chapitre et avant de présenter la certification iso 9001 :2000, il est nécessaire d'aborder quelques concepts théoriques concernant la qualité et ses différentes approches, ensuite nous parlons du management de la qualité, de son évolution, de ses principes et ses enjeux.

A la fin, nous allons présenter le dispositif d'aide mis en place pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes, le programme national de normalisation et l'état des lieux de la certification en Algérie et dans le monde.

## 1.1. Le concept de qualité

---

### 1.1.2. Historique

C'est en fait à l'époque de F.W TAYLOR que remonte la rigueur par l'individualisation, la parcellisation des tâches et la formation simple avec son organisation scientifique du travail. Par la suite, et au fil des années, Walter Shewhart a mis au point en 1924 une méthode de gestion de la qualité des produits dans son la « «Western Electric Company » (Gogue JM, 2000).

En parallèle, le professeur Deming a diffusé les méthodes et les techniques de la gestion de la qualité lorsqu'il fut invité au Japon par le général Mc Arthur. Après la deuxième guerre mondiale, le professeur Juran à été également invité et été chaleureusement accueilli notamment grâce à son manuel « Quality Control Hand Boock ». C'est en fait au Japon que s'est réellement développé le concept de la qualité grâce entre autre aux spécialistes japonais tels que Ishikawa et Musino, et il a fallu attendre les années 60 pour voir ces méthodes appliquées aux USA et faire des prétendants comme CROSBY et son « zéro défaut » (Laboucheix Vincent, 1990).

### 1.1.3. Définitions

Dans ce qui suit, nous allons aborder la définition de la qualité selon les experts, ensuite selon les normes (Louapre B, 1992).

#### 1.1.3.1. Selon les experts

Plusieurs experts ont défini la qualité :

- Pour W.E Deming, statisticien américain, la qualité est le degré de satisfaction ;
- Pour P.B Crosby, c'est la conformité aux spécifications ;
- Pour C.Hersan, c'est la conformité au besoin ;
- Pour P.Lyonnet, c'est la satisfaction du besoin appréciée par le client ;
- Selon J. Juran, c'est l'aptitude à l'emploi ;
- Pour K.Ishikawa, la qualité est l'aptitude à satisfaire le client

Vandeville P (1984), définit la qualité à travers le produit et dit que « le produit de bonne qualité est donc celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur tant par ses propriétés et ses performances techniques que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emploi, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition».

Il y a enfin la définition de Wissler.M (encyclopédie de management, 1992) qui semble très intéressante, et qui dit que « la qualité désigne le degré de conformité de l'ensemble des propriétés des caractéristiques d'un produit ou d'un service à l'ensemble des besoins des utilisateurs, pour un niveau de prix acceptable par ces derniers, de façon globale, la qualité d'un bien exprimé par le degré au niveau de satisfaction des utilisateurs pour lesquels il a été conçu ».

Ces grands maîtres ont traité la qualité par ses différents aspects selon leurs expériences et leurs carrières (statisticiens, industriels,...). Pour d'autres, la qualité c'est le zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro accident et zéro mépris.

#### 1.1.3.2. Selon les normes



Les organismes de normalisation dans le monde ont essayé eux aussi de donner une définition à la qualité à travers leurs normes nationales.

Parmi ces normes, la française « NF » donne la définition suivante « la qualité, c'est l'aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs » (NFX-50-109 normalisée en 1982), elle la définit aussi en disant que « c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (NFX-50-120, normalisée en 1987).

Pour l'organisation internationale de normalisation (ISO), elle définit la qualité comme étant

« L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (Normes ISO 4802 :1994, Management de la qualité et assurance de la qualité vocabulaire).

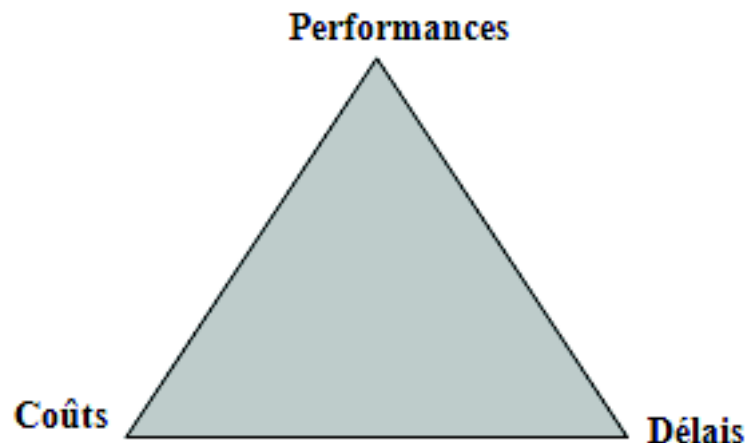
En 2000, l'organisation internationale de normalisation « ISO » a défini la qualité comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques, à satisfaire les exigences ».

B.Gale a dit que « la qualité telle qu'elle est perçue le client est le plus important déterminant de la part du marché et du profit à long terme » (Diridollou B, Vincent C, 1998).

#### **1.1.4. Le triangle de la qualité**

L'entreprise quelque soit sa taille est confrontée à de nouveaux défis technologiques, économiques, commerciaux et sociaux dont elle doit faire face. Pour cela la réponse qui convient à chacun de ces défis est la satisfaction du client qu'il soit partenaire, utilisateur, pouvoirs publics, salariés, actionnaires....et cela en intégrant « trois dimension ».

La dimension intrinsèque, la dimension financière et la dimension temps, on parle alors de triangle de la qualité : performance, délais et coût (Louapre B, 1992).



*Figure1 : Le triangle de la qualité*

Source : Louapre B, 1992.

#### **1.1.5. L'évaluation des coûts qualité**

Pendant des années, les entreprises ont pensé que le coût de la non-qualité coûtait très cher pour fournir des produits de qualité. A partir de 1970 environ, la mondialisation de l'économie



a démontré que des produits de qualité étaient un gage de retour d'investissement rapide (Duret M ; Pillet M, 1998).

Selon Gogue JM, Fey R (1983), le docteur Deming E.W précise que la non qualité engendre la réduction de la productivité par l'augmentation d'articles non conformes tout au long de la chaîne de production et quand quelques-uns des produits défectueux sortent de l'usine vont chez le client, le client mécontent fait circuler l'information. L'effet multiplicateur d'un consommateur mécontent est un chiffre imprévisible qui peut être déterminant pour la pérennité de l'entreprise.

Gérer les coûts qualité, c'est optimiser les coûts d'obtention de la qualité. Mesurer les coûts qualité permet de chiffrer l'importance de la non qualité et d'identifier la possibilité de réduction des coûts (Détrie P, 2003).

Les coûts qualité sont la somme de deux montants (Norme X 50-126) :

- Les coûts de non qualité dus aux anomalies internes et externes.
  - Coûts des anomalies internes : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.
  - Coût des anomalies externes : frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise.
- Les coûts d'obtention de la qualité, c.-à-d. de détection et de prévention.
  - Coûts de détection : dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité, c'est-à-dire pour financer la recherche des anomalies.
  - Coût de prévention : investissement humain et matériels engagés.

<p><b>Coût de la qualité :</b></p> <p><b>Prévention</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prévention des inspections</li><li>• Programmes de qualification Programmes de formation à la qualité</li><li>• Dépenses du département qualité</li></ul> <p><b>Détection</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inspection entrante</li><li>• Inspection en cours de fabrication Inspection finale</li><li>• Métrologie et maintenance</li><li>• Audits qualité</li></ul> <p><b>Défaillance interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rebuts</li><li>• Réparation en production</li><li>• Réparation des produits achetés Action correctives</li></ul> <p><b>Défaillance externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dépenses de garantie</li><li>• Dépenses post-garantie</li><li>• Assistance au client</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figure 2 : Grille d'analyse du coût de la qualité

Source : Gogue JM, 2000.

## **1.2. Du contrôle de la qualité au management de la qualité**

---

Aujourd'hui tous les secteurs industriels sont concernés par l'évolution de plus en plus rapide de ce concept, la qualité est sans aucun doute l'aboutissement d'une logique de développement caractérisée par trois époques pour en arriver à ce nouveau mode de management qui est le management de la qualité. Il s'agit clairement du contrôle de la qualité, de l'assurance de la qualité, du management de la qualité qui est le référentiel de la norme ISO 9001 :2000 et de la qualité totale.

### **1.2.1. Le contrôle de la qualité**

C'est au début des années 1920, au sein de l'American Bell Telephone Company et de sa filiale la Western Electric Company, où collaborent des praticiens et des chercheurs industriels américains tels que H.F. Dodge, H.G. Romig, G. Edwards, W.A. Shewart, J. Juran puis plus tard W.E. Deming, que le modèle probabiliste de la maîtrise de la qualité des productions est initialement théorisé et mis en pratique (Lérat Pytlak J, 2002).

Le modèle taylorien était encore de rigueur jusqu'à dans les années 1940, il permettait qu'un contrôle final du produit à travers des tris ou les rebuts étaient rejetés ou réutilisés, ainsi l'indicateur de qualité le plus utilisé était le taux de rebut. La qualité était donc essentiellement obtenue par le contrôle final des pièces fabriquées. Toute l'attention était portée sur la qualité du produit fini ou semi-fini, les pièces rejetées étant détruites ou retravaillées (Stora G, Montaigne J, 1987).

Le professeur Deming, un américain vénéré par les industriels japonais pour assistance au développement des méthodes de maîtrise de la qualité utilisées notamment dans les célèbres « cercles de qualité » décrit le processus de management selon quatre phases. Elles sont identifiées par ces lettres capitales PDCA (Gogue JM, 2000).

L'approche de Deming qui fut développée grâce à son cycle d'amélioration continue, appelée également la roue de Deming qui décrit le cycle d'une activité bien maîtrisée : (K.Ozeki et T.Asaka, 1996). Ce cycle contient 4 étapes qui sont :

**Planifier** : c'est écrire une « politique qualité » mettant en avant les valeurs de l'entreprise et ses objectifs. C'est écrire aussi le manuel qualité et le manuel des procédures et enfin, mettre en place des indicateurs pour se situer par rapport aux objectifs.

**Réaliser** : c'est faire ce qui est écrit en visant à atteindre les objectifs de l'entreprise.

**Vérifier** : c'est vérifier, auditer, contrôler ce qui est fait, et suivre les indicateurs.

**Réagir** : c'est mettre en place les « actions correctives ou d'amélioration » qui vont permettre aux entreprises d'améliorer ses performances, et la satisfaction de ses clients.

Le cycle PDCA résume toute philosophie du management de la qualité. Il est sur la base d'une méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer un processus.

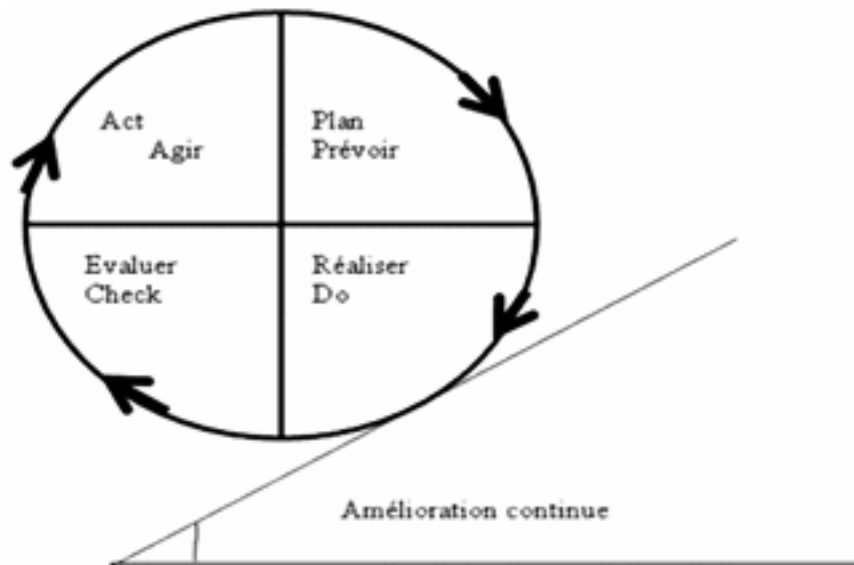


Figure 3 : La roue de Deming

Source : K.Ozeki et T.Asaka, 1996, p59.

### 1.2.2. L'assurance qualité

Le terme assurance de la qualité est apparu aux Etats-Unis après la deuxième guerre mondiale dans les contrats passés par le ministère de la défense et les industries d'armement. De façon générale, il désigne les activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées, dans l'entreprise et chez ses partenaires, les preuves nécessaires pour qu'elles soient certaines que la fonction qualité est exercée correctement (Gogue JM, 2000).

L'assurance qualité comprend toutes les actions préétablies et systématiques destinées à donner confiance au client dans le fait qu'il obtiendra la qualité spécifiée, en lui donnant les preuves que les processus sont maîtrisés. L'assurance qualité a pour but de donner confiance, sur la base d'une démonstration, en la conformité des produits (Laudoyer G, 2000).

Hubérac, JP 2001, précise que l'assurance qualité est devenue celle du management par la qualité. Elle recouvre l'ensembles des actions pré-établies et systématique nécessaire pour

donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou un service satisfera aux exigences données relatives à la qualité en s'aidant d'un référentiel qui débouche sur la certification Selon ISO 8402 : 1994, l'assurance de la qualité est « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

### 1.2.3. Le management de la qualité

Puisque notre thème s'articule sur le management de la qualité et la certification ISO 9001 :2000, nous allons faire beaucoup de détail en ce qui a trait au management de la qualité.

Le management de la qualité (SMQ) est né aux Etats unis et s'est développé au Japon. Il gagne aujourd'hui le monde entier (Gogue JM, 2000). Une démarche qualité est l'application d'une politique qui permet de livrer avec certitude au client ce qu'il attend (Hubérac, JP 2001).

Les normes de management de qualité ont été développées à partir des années 50 dans les grands pays industriels et dans les différents secteurs d'activité, principalement dans le domaine militaire, nucléaire, spatiale et médical.

A partir de 1970, des normes internationales sont élaborées et un comité technique ISO est créé en 1979, chargé de l'élaboration de la série des normes de management et d'assurance qualité. La série ISO 9000 a été créée en vue de fournir une base normative pour le management et l'assurance qualité commune à tous les pays et utilisable dans tout type d'activité.

Le management de la qualité inclut généralement l'établissement d'une politique qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

### **1.2.3.1. Définitions**

Dans ce qui suit, nous allons aborder la définition de management de la qualité selon ses pionniers, ensuite selon les normes.

#### **a. Définitions des grands maîtres**

Selon Karou Ishikawa fils d'Ishiro Ishikawa (l'un des précurseurs du concept qualité au Japon), «le management de la qualité est le développement, la conception et la fabrication des marchandises les plus économiques, les plus utiles et les plus satisfaisantes pour l'acheteur ».

Le docteur Deming pense que « la gestion de la qualité est une application des méthodes statistiques à toutes les étapes de la fabrication des produits les plus utiles, les plus conformes au marché et les moins chers ».

Pour le docteur Juran, « le management de qualité est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour déterminer les normes de qualité totale et les réaliser ».

Le docteur FEIGENBAUM, chef de la division gestion de la qualité de « GENERAL ELECTRIC » donne une définition propre à un industriel : « la nouvelle gestion de la qualité est un système efficace de collaboration de toutes les divisions d'un organisme conçu pour maintenir et améliorer la qualité de ses produits à un niveau à la fois le plus parfaitement satisfaisant pour les utilisateurs et le plus économique pour le fabricant ».

#### **b. Définitions selon les normes**

La norme ISO 8402 : 1994 définit le management de la qualité comme « l'ensemble des activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ».

### **1.2.3.2. Principes de management de la qualité**

Le management c'est à la fois diriger, organiser, gérer, faire fonctionner avec succès un organisme. Pour réussir ce pilotage, il faut, d'abord l'orienter (donner une direction)

puis contrôler méthodiquement (mesurer) ce qui se passe afin de pouvoir réagir (corriger, rectifier), si nécessaire, pour rester dans la bonne direction (Pinet, C, 2006).

Il ajoute que dans le cadre du système de management de la qualité, l'entretien de ce système doit garantir l'amélioration continue des performances, tout en répondant aux besoins de tous les acteurs.

Pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs de textes normatifs ont identifié une liste de huit fondamentaux qui sont :

- Orientation client ;
- Leadership ;
- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Management par approche système ;
- Amélioration continue ;
- Approche factuelle pour la prise de décision ;
- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

#### **a. L'orientation client**

Le devenir d'une entreprise réside dans sa relation avec ses clients. Il est donc vital pour une entreprise de bien comprendre les besoins présents mais aussi futurs de ses clients. De plus, une entreprise n'a rarement qu'un seul client. Ce qui peut être perçu comme satisfaisant pour un client n'est pas forcément perçu comme satisfaisant par un autre client (Pinet, C, 2006).

Rechercher la satisfaction du client c'est rechercher la pérennité de l'entreprise. Pour y parvenir il faudra :

- Construire une notion globale de client ;
- Intégrer tout les maillons de la chaine de valeur ;
- Ne pas se limiter au donneur d'ordre ;
- Collecter toutes les informations ;
- Exploiter les informations collectées ;
- Identifier des actions de progrès ;
- Etudier les dysfonctionnements et leur fréquence ;
- Analyser l'impact sur le client.

La finalité de cette orientation tournée vers le client et de la recherche permanente de sa satisfaction constitue le moteur principal de la motivation de l'entreprise et de son personnel.

#### **b. Le leadership**

La direction d'une entreprise doit établir la finalité et les orientations stratégiques. Elle doit créer et entretenir des conditions et un environnement favorable qui facilite l'implication de tout le personnel. Un tel phénomène d'entraînement permet de placer et de conduire « l'équipe entreprise » dans une dynamique gagnante pour atteindre les objectifs définis (Laudoyer G, 2000).

Le leadership de la direction va permettre de renforcer son rôle en s'appuyant sur le système de management de la qualité. A savoir :

- Etablir la politique et les objectifs qualités ;
- Promouvoir cette politique et ces objectifs qualité ;
- Vérifier la prise en compte des exigences clients ;
- S'assurer que les processus sont appropriés ;
- Fournir les ressources nécessaires ;
- Effectuer la revue de fonctionnement du système ;
- Décider des actions d'amélioration.

### **c. L'implication du personnel**

La résultante de l'implication marquée de la direction (son leadership) sera une répercussion très forte sur les collaborateurs directs (l'encadrement) puis, par voie de ricochet, sur l'ensemble du personnel. Un organisme c'est comme une équipe dans une discipline sportive collective. Même si des personnalités fortes se manifestent dans l'équipe, le succès dans les compétitions est intimement lié à l'esprit de l'équipe. L'individualisme est un facteur d'échec. Quel que soit leur niveau, tous les membres de l'équipe ont leur rôle à jouer, chacun à sa place et avec les aptitudes qui sont les siennes (Pinet, C, 2006).

Fédérer toutes les énergies et les canaliser dans la bonne direction est un point de passage obligé pour atteindre les objectifs ambitieux. C'est pourquoi les ressources humaines représentent une composante fondamentale des nouvelles normes. Cette dimension humaine constitue le moteur d'une démarche de progrès.

La prise en compte de cette composante ressource humaine va s'appuyer sur les actions suivantes :

- Identifier les besoins en compétence et formation (recenser) ;
- Etablir le plan de formation (prévoir) ;
- Réaliser le plan de formation (pratiquer) ;
- Gérer des dossiers individuels du personnel (enregistrer) ;
- Evaluer : formation, organisme de formation, personnel formés (progresser).

### **d. L'approche processus**

L'approche processus offre une autre manière d'observer l'entreprise et ce qui s'y déroule.

Elle emprunte à la méthode systémique des pratiques et des outils qui vont permettre de :

- Raisonner de façon transversale ;
- Se focaliser sur les résultats ;
- Créer de la valeur ajoutée ;
- Dimensionner ses procédures à son juste nécessaire ;
- Réaliser plus de réactivité face au marché et aux exigences des clients.

De nombreux exemples prouvent qu'un seul résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les activités nécessaires à sa réalisation ainsi que la gestion des ressources qui y contribuent sont gérés à la manière d'un processus. C'est pourquoi la nouvelle norme internationale encourage l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme efficacement et avec qualité.



### e. Le management par approche système

Les exigences définies dans les normes ISO sont génériques. Elles s'appliquent à des organismes de tout secteur d'activité économique, qu'il soit industriel, administratif ou tertiaire. D'où l'appellation d'organisme plutôt que le terme d'entreprise. De même sont concernés sans distinction des organismes fabricant des produits ou bien délivrant des services. L'ISO 9001 présente aucune exigence relative au livrable (produit ou service) si ce n'est qu'il doit répondre aux exigences spécifiés par le client (Laudoyer G, 2000).

Un organisme est vu comme un système général. Ce système se compose de différents sous- systèmes spécialisés. Chaque sous système répondant à l'exécution d'une activité. Le déroulement d'une activité suit un processus. Ainsi, pour gérer l'organisme selon cette approche il va être nécessaire d'identifier, de comprendre, de maîtriser et de gérer chacun de ses processus constitutifs des sous systèmes et donc du système général (Pinet, C, 2006).

De plus, chacun de ces processus interagit avec les autres processus. La maîtrise de la corrélation entre les processus est un facteur de contribution à l'efficacité de l'organisme tout entier et à la réalisation de ses objectifs (Mitonneau H, 2000).

Dans un système de management de la qualité l'approche processus permet de souligner l'importance :

- De comprendre et de satisfaire les exigences ;
- De considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- De mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- D'améliorer en permanence les processus sur la base des mesures objectives.

Le modèle de système de management de la qualité fondé sur l'approche processus tel que recommandé par l'ISO 9001 est représenté ci-dessous (figure 4). Ce schéma fait apparaître toutes les exigences de la norme. Il illustre aussi les relations entre les processus du système. En revanche, il ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

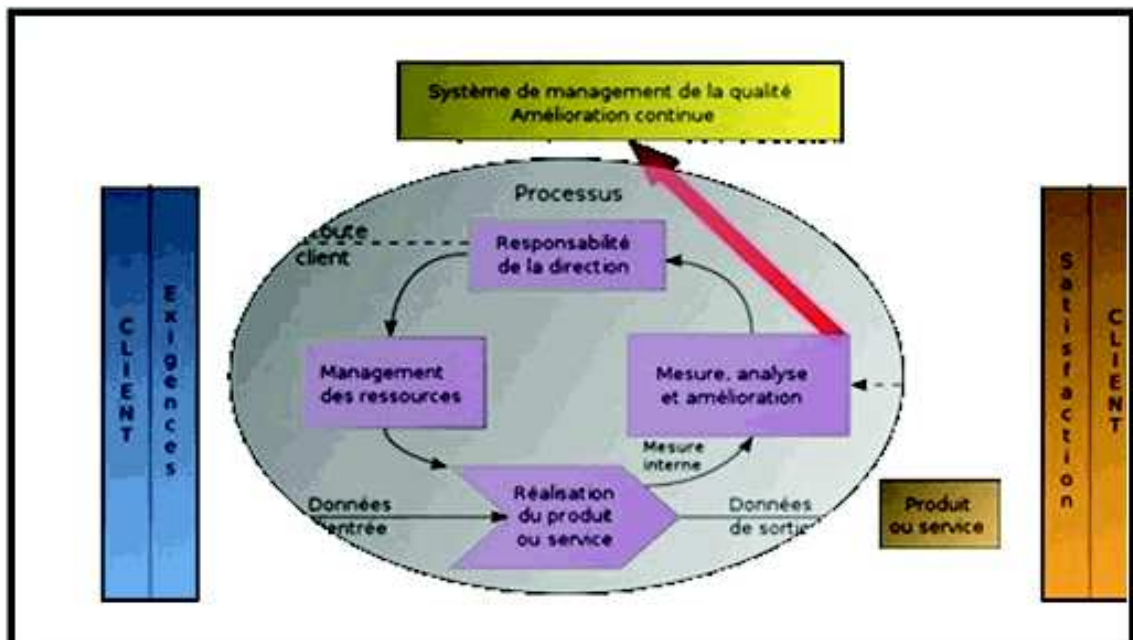


Figure 4 : Amélioration continue du système de management de la qualité.

Source : Pinet C, 2006

On pourra constater sur ce schéma que le client est à l'origine du système (exigences) mais aussi en phase finale (satisfaction). On remarquera aussi la présence dans le cercle central du schéma la matérialisation des quatre points de la norme cités précédemment et qui constituent les quatre parties fondamentales de la norme.

#### **f. L'amélioration continue**

Au-delà de la qualité atteinte à un certain moment, une entreprise et son environnement sont des organismes qui « vivent » et donc en perpétuel mouvement d'évolution.

Afin de prendre en compte cet aspect vivant des choses, l'amélioration s'inscrit dans cette dynamique. Cette amélioration est à caractère continu parce que rien n'est jamais acquis définitivement. L'environnement bouge en permanence et vient remettre en question les acquis (Pinet, C, 2006).

La mise en place de cette amélioration continue va impliquer :

- D'augmenter l'efficacité et l'efficience ;
- De contrer l'entropie des processus ;
- D'analyser des écarts ;
- De rechercher des causes ;
- De définir des actions correctives ;
- De définir les actions préventives ;
- De conduire des actions d'amélioration ;
- De suivre les impacts des actions d'amélioration.

L'amélioration continue du système de management de la qualité va contribuer à augmenter la probabilité de réussite de la satisfaction des clients (et des autres acteurs participants à l'activité de l'organisme). La mise en place des solutions retenues et des changements qui en résultent devra être formalisée, mesurée et évaluée afin d'en vérifier l'efficacité.

Comme tout élément du système de management de la qualité, des revues périodiques assureront les retours d'informations pour faire boucler le processus.

#### **g. L'approche factuelle pour la prise de décision**

Prendre des décisions est une activité importante du management. Il en est de même pour le management de la qualité. Toutefois, pour prendre des décisions bonnes et efficaces le décideur doit disposer d'informations fiables et précises (Pinet, C, 2006).

Le stockage des données contenues dans les supports d'information que l'on décide de conserver et assurer par « enregistrements qualité » exigé par la norme internationale. Afin de maîtriser ces enregistrements, les règles de leur capture, de leur stockage et de leur gestion devront être définies, mise en œuvre et vérifiées. Cet enregistrement des données constitue la traçabilité des faits passés (Laudoyer G, 2000).

Stocker ces données est une chose, mais pour les rendre exploitables, les données devront être analysées. Cette analyse des données est réalisée à partir de la trace enregistrée qui permet a posteriori de comprendre et d'expliquer ce qui s'est déroulé. La trace ainsi conservé et analysée va contribuer à l'amélioration.

#### **h. Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**



Au lieu de passer du temps à définir des règles mutuelles de communication et à auditer les fournisseurs, la norme internationale pose les bases minimum de la gestion des interdépendances client /fournisseur (Pinet, C, 2006).

A partir de ce socle commun il ne reste plus qu'à préciser les spécificités du métier ou les particularités de la relation.

Une économie de temps et d'argent est réalisée par chacune des parties prenantes. Le fournisseur et le client vont se concentrer sur l'essentiel et chacun va créer de la valeur. Une relation de partenariat va s'instaurer ou chacun est gagnant /gagnant (Pinet, C, 2006).

Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des nouvelles normes de la famille ISO9001 version 2000. L'utilisation réussite de ces huit principes de management par un organisme procurera des avantages pour les parties intéressées, tels que des retours financiers plus importants, la création de la valeur et une plus grande stabilité.

Ces principes permettant aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...). Ces principes pour un système de management de la qualité sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes au niveau international.

### **1.2.3.3. Enjeux du système de management de la Qualité**

On s'engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. La démarche qualité est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs internes et externes fixés par la direction.

Le SMQ vise à aider les entreprises à accroître la satisfaction des clients qui exigent toujours des produits (services) dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et leurs attentes qui sont désigné par l'expression « exigences clients ». La démarche SMQ incite les entreprises à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation des produits/services acceptables par le client. Le SMQ peut servir de cadre à l'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire le client au sens large (Boéri D, 2003).

Détrie P, (2003) précise que si le système de management de la qualité est souvent initialisé à la demande des clients (soucieux d'avoir confiance dans leur fournisseur et de se prémunir contre les mauvaises surprises), il existe bien d'autres bonnes raisons de mener un système de management de la qualité :

- Enjeux économiques : fidélisation des clients, accroissement des parts de marché, réduction des coûts de non-qualité, conservation de connaissances et des pratiques d'entreprise, intégration plus efficace des nouveaux collaborateurs.
- Enjeux commerciaux : se distinguer des concurrents, conquérir et maintenir des parts de marchés.
- Enjeux humains et techniques : formation du personnel, intégration des nouveaux collaborateurs, opportunité pour faire bouger l'entreprise, réveiller les acteurs assoupis.
- Autre enjeu possible : répondre à la réglementation en vigueur.

### **1.2.3.4. Pourquoi posséder un système qualité**

Dans un environnement économique et concurrentiel tendu, l'offre est souvent bien supérieure à la demande et les clients plus difficiles à convaincre. L'entreprise qui veut rester compétitive doit plus que jamais identifier clairement les besoins de ses clients et réussir à y répondre parfaitement. Pour y parvenir, une organisation et un fonctionnement efficaces sont indispensables. Difficile en effet d'être compétitif avec des dysfonctionnements internes qui se succèdent, des procédures mal appliquées, des contrôles peu sûrs, une organisation inadaptée, des problèmes fournisseurs. Le management de la qualité est donc essentiel au succès durable de l'entreprise (Pinet C, 2006).

Gillette. (1997) précise que certains clients des secteurs public et privé recherchent la confiance que peut inspirer une entreprise disposant d'un système qualité. La mise en place d'un système qualité permet de répondre à ces attentes ; mais de nombreuses autres raisons peuvent intervenir, à savoir :

- L'amélioration des résultats, de la coordination et de la productivité ;
- Un plus grand souci des objectifs de l'entreprise et des attentes de clients ;
- La qualité présente et future des produits de l'entreprise, afin de répondre aux besoins, explicites ou implicites, du client ;
- La confiance de la direction sur le fait que la qualité recherchée et obtenue et maintenue ;
- La démonstration aux clients actuels et potentiels des aptitudes de l'organisme ;
- L'élargissement des marchés ou des parts de marché ;
- La certification ;
- L'opportunité de se mesurer à de grandes entreprises, sur un même plan (c'est-à-dire la capacité de soumissionner ou de faire des devis).

Même si le système qualité contribue à répondre à ses attentes, il ne faut pas oublier qu'il s'agit seulement d'un moyen et qu'il ne peut se substituer aux objectifs fixés par l'entreprise. Un système qualité n'entraîne pas automatiquement à lui seul une amélioration des processus de fabrication ou de la qualité du produit.

#### **1.2.3.5. L'importance du système de management de la qualité**

Le management de la qualité vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise (Legouge D, 1998).

Avec l'année 2000, on assiste à la transformation des exigences de la certification. La nouvelle norme se centre sur le système de management de la qualité et les processus (ISO 9001 version 2000) de l'entreprise et non plus seulement sur la conformité du produit. La philosophie qui prime devient la « satisfaction du client » par ailleurs, pour aider l'entreprise à atteindre ces résultats, la nouvelle norme 9004 : 2000 lignes directrices pour l'amélioration des performances propose une aide et un guide d'évaluation de leur application. Avec le concept de qualité totale, l'entreprise vise également la satisfaction du client, la mesure de performance, la participation totale du personnel et l'amélioration continue (Boéri D, 2003).

#### **1.2.4. Le management de la qualité totale TQM**

On a vu précédemment que les perceptions des pionniers de management de la qualité ont été à l'origine du management de la qualité totale.

Le management de la qualité totale ou appelé également Total Quality Management (TQM) est l'un des nouveaux concepts de la gestion de la qualité et qui est selon la définition de la norme ISO 8402 « un mode de gestion d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ».

On peut retenir également la définition qui est donnée par Lucas F (1995) et qui dit que « la Qualité totale est une stratégie d'élimination systématique des gaspillages pour un emploi de plus en plus judicieux et de plus en plus efficace de toutes les ressources de l'entreprise en vue d'assurer sa compétitivité ».

le TQM est une approche qualité globale (qui affecte toute l'organisation) et volontaire initialisée par des entreprises qui concourent à l'un des 4 grands prix qualité internationaux (Le Malcom, Baldrige, Le Juran, le prix européen de la qualité (Lambert G, 2004).

Le TQM est aussi un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Son but est de satisfaire le consommateur dans un monde en rapide évolution. Le management par la qualité totale améliore les performances de l'entreprise en particulier par l'amélioration des défauts sur les produits, par la conception de produits plus attrayants, la réduction des délais et des coûts et l'amélioration du service (Shiba S., Graham A., Walden D, 2003).

Selon ces auteurs, les 4 révolutions de la pensée managériale du TQM sont ;

La priorité au client : les entreprises se concentrent sur les clients et la satisfaction de leurs besoins. par conséquent, elles doivent pouvoir réagir rapidement à l'évolution des besoins du client et concentrer leurs ressources limitées sur les activités permettant de satisfaire ces besoins.

L'amélioration continue : les entreprises cherchent l'amélioration continue des processus conduisant à des produits et services de meilleure qualité. L'amélioration continue inclut le recours à une approche scientifique (analyse des faits, actions fondées sur des faits, vérification concrète des faits). Celle-ci leur permet de réaliser des améliorations progressives pour conquérir rapidement des marchés et acquérir une expérience réelle. Le processus d'amélioration est répété constamment pour atteindre des niveaux de qualité toujours plus élevés.

La participation totale du personnel : les entreprises recherchent la participation totale de leur personnel. Toutes les capacités de l'ensemble des membres de l'entreprise doivent être utilisées, si celle-ci entend réaliser l'amélioration continue et rechercher la satisfaction du client.

L'insertion de l'entreprise dans un réseau social : les entreprises doivent contribuer au développement des connaissances du réseau social (partager leur savoir avec d'autres entreprises) pour éviter d'avoir à réinventer des méthodes, pouvoir appliquer plus rapidement les pratiques, et créer une culture qualité au sein de la quelle elles puissent développer leur activité.



Figure 5 : Les révolutions de la pensée managériale

Source: Shiba, Graham, Walden, 2003. P44

L'objectif du management de la qualité totale est donc de concilier les intérêts de tout le monde, c'est-à-dire ceux du client, du personnel, des managers, de l'actionnaire, des sous-traitants ou des fournisseurs.

## 1.3. La normalisation et la certification en Algérie

---

### 1.3.1. Le programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie

Le programme intégré en Algérie faisait partie de la première vague des PI de l'ONUDI. Elaboré suite à une mission de programmation en septembre 1998, le PI a été construit sur la base des projets de coopération de l'Algérie et de l'ONUDI.

Les domaines financés concernent cinq domaines d'action :

- Mise à niveau des entreprises ;
- Qualité, normalisation, certification et accréditation ;
- Promotion de l'investissement ;
- Préparation d'un réseau d'information ;
- Environnement (production plus propre) ;

Le PI Algérie a été financé par le PNUD (cofinancement avec l'Algérie), des fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI. Malgré les efforts conjoints de mobilisation de ressources, le taux de financement est resté faible et a peu évolué depuis 2004. La performance de mobilisation des fonds a décliné parallèlement à la perception qu'ont les donateurs potentiels de l'Algérie, vue comme un pays « riche ».

Le programme national de qualité a pris la relève du PI. Un nombre important de bureaux d'études offre des services d'accompagnement. Plusieurs organismes de

certification existent. La sensibilisation des entreprises à la certification qualité évolue de façon positive.

### **1.3.2. Le dispositif Algérien de mise à niveau des entreprises**

Le ministère de l'industrie et de la restructuration, conformément au programme du gouvernement, a engagé un programme qui est financé par une dotation budgétaire. Depuis 1996, avec l'assistance du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) et de quelques pays donateurs, un programme pilote a été déjà engagé intitulé « programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie » (Ouaret A, 2004).

La loi de finance 2000 a retenu la création d'un compte d'affectation spécial intitulé « fonds de promotion de la compétitivité industrielle » destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle créée par décret, ce fonds est doté d'un comité national présidé par le ministre chargé de l'industrie et de la restructuration, ordonnateur du fonds.

Un dispositif de suivi et d'évaluation du fonds de promotion de la compétitivité industrielle est mis en place par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministère chargé de l'industrie. Ces missions sont confiées au « comité national de la compétitivité industrielle (MIPI, 2000).

#### **1.3.2.1. Les acteurs du programme**

Les acteurs du programme sont :

- La direction générale de la restructuration industrielle (chargée de la gestion du programme de mise à niveau) ;
- Le comité national de compétitivité industrielle ;
- Les banques ;
- Les services d'appui, notamment les centres techniques spécialisés, les bureaux d'études.

#### **1.3.2.2. La direction générale de restructuration industrielle**

La (DGRI) direction générale de restructuration industrielle du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, de la définition des conditions techniques, financières, réglementaires de fonctionnement de programme de mise à niveau.

#### **1.3.2.3. La mise à niveau**

La mise à niveau « n'est ni un programme d'investissement au sens classique du terme, ni un programme de « sauvetage » des entreprises en difficulté. C'est au contraire un processus d'amélioration permanent (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès et d'anticipation. La démarche de mise à niveau qui se déroule dans le cadre d'un plan pluriannuel, et non seulement un objectif de management, mais également un objectif de qualité et donc de chasse à la non qualité. (Hassen-Bey M, 2006)

#### **1.3.2.4. Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle**

La loi de finance 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du fonds de promotion de la compétitivité industrielle. La contribution du fonds de promotion de la compétitivité industrielle est accordée aux entreprises sous forme d'aides financières qui couvrent notamment :

Aides financières aux entreprises :

Il s'agit d'aides financières destinées à couvrir une partie des dépenses engagées par l'entreprise pour :

- Le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels ;
- Les investissements matériels.

Aides financières aux structures d'appuis :

Il s'agit de dépenses liées à :

Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de service lié à l'industrie comme, notamment, celles visant à l'amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche-développement, de l'information industrielle et commerciale, de l'essaimage, de politiques et de stratégies industrielles et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel.

### **1.3.3. Le programme pour le développement d'un système national de normalisation**

Considération au plan international :

- L'adhésion prochaine de notre pays à l'OMC, dont l'accord relatif aux obstacles techniques au commerce (OTC) impose de nouvelles règles commerciales matérialisées par les prépondérances des normes et des systèmes d'évaluation de la conformité dans les échanges mondiaux.
- L'importance de la qualité donc de la normalisation et de la certification, qui constituent une exigence du marché.
- L'encouragement de la reconnaissance des certificats ISO 9000 dans le monde.

Considération au plan national :

- Le faible niveau de mise en œuvre de la normalisation en général et des normes ISO 9000 en particulier.
- L'inexistence d'organismes certificateurs capables de remplir correctement leurs missions.
- L'absence d'institutions spécialisées de formation d'auditeurs qualité.
- L'absence d'un système national d'accélération.
- La faiblesse du système national de métrologie, élément fondamental pour la qualité. La certification et l'accréditation.

A travers ces constats, il apparaît évident qu'une telle situation ne favorise pas l'intégration du management de la qualité dans les entreprises algériennes confrontées de plus en plus à une rude concurrence d'autant plus que les compétences nationales dans ce domaine sont très réduites.

Néanmoins la mise en place d'un système national de normalisation ne seraient se réaliser sans:



- Un soutien de l'Etat, en particulier dans les premières années en attendant la mise en œuvre effective de la certification ;
- La mise en place effective du système national d'accréditation ;
- La formation d'un grand nombre d'auditeurs, et la promotion d'organismes certificateurs ;
- Le renforcement du système national de métrologie ;

#### **1.3.3.1. Les objectifs du programme :**

Par ailleurs, les objectifs visés par le présent programme sont autant de raisons qui justifient son opportunité :

- Accroître les exportations hors hydrocarbures ;
- Accroître la production nationale en diminuant les coûts de non qualité ;
- Assurer une meilleure protection de la production nationale et du consommateur en général;
- Disposer de textes harmonisés en prévision de notre adhésion à l'OMC.

#### **1.3.3.2. Les actions d'ordre général du programme**

Le programme de développement du système national de normalisation, mis en place par le ministère de l'industrie et approuvé par le gouvernement en mars 2000, vise à asseoir un système national de normalisation qui tient compte de l'état des lieux, et par conséquent des insuffisances du système existant.

#### **1.3.3.3. Le contenu du programme**

Le programme est composé de 14 chapitres, nous sommes intéressés à celui de la certification ISO 9000.

- La Certification: ISO 9000 et ISO 14000.
- La Sensibilisation et la communication.
- La Formation.
- Le Prix Algérien de la Qualité.
- Les normes et les marchés publics.
- Les Cours sur la Normalisation.
- Le partenariat international
- Le label « TEDJ ».
- Le conseil national de normalisation.
- La normalisation et l'OMC.
- L'accréditation.
- Les normes et les règlements techniques.
- Les organismes d'évaluation de la conformité.
- L'IANOR : financement et décentralisation.

En matière de certification, le programme consiste à promouvoir l'adoption et l'utilisation des normes homologuées et soutenir financièrement les entreprises désireuses de se doter d'un système qualité (ISO 9000 version 2000) et d'un système qualité (ISO 14000) pour parvenir à la certification.

Les actions entreprises par la direction générale de la régulation et de la normalisation consistent en :

- La mise en place d'un comité de suivi de l'opération de certification
- La promotion d'une campagne d'information
- L'élaboration d'un cahier de charges pour la sélection des entreprises
- L'élaboration d'un cahier de charges pour la sélection des bureaux d'études.

Les aides financières prévues sont :

- 50% du coût en DA du contrat d'accompagnement à la mise en place du système de management de la qualité avec un plafond de trois millions de DA.
- 50% du coût en DA lié à la certification avec un plafond de trois millions de DA.

Mais à partir de 2008, l'Etat a revu à la hausse son aide financière à la certification en la portant de 50% à 80% de la rémunération exigée par les organisations internationales de normalisation, le reste étant pris en charge par l'entreprise candidate à la certification.

Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du programme proposé sont mobilisées à travers les sources suivantes :

- La coopération internationale (projets ONUDI ou MEDA) ;
- Une contribution budgétaire de l'Etat ;
- Les ressources propres de l'entreprise.

## **1.4. Les acteurs de la normalisation en Algérie**

---

Le schéma suivant nous montre les différents organismes chargés de la normalisation et de la certification en Algérie et qui sont sous tutelle du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement :



*Figure 6 : Les acteurs de la normalisation en Algérie*

Source : MIPI, 2010.

### **1.4.1. L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)**

Jusqu'en 1990, la normalisation a connu un faible développement dans notre pays, malgré la création d'un organisme national de normalisation (IANOR).

Les normes utilisées étaient celles fournies par les constructeurs étrangers, ce qui n'a pas permis de disposer d'un système national cohérent.



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

La journée nationale de normalisation est célébrée le 19 décembre de chaque année, L'IANOR remis le prix algérien de la qualité à l'entreprise leader : un prix de 2 millions de dinars d'encouragement et de soutien ainsi qu'un trophée.

#### **1.4.1.1. Missions de l'IANOR**

Il est certifié ISO 9001 : 2000 par le bureau international AIB-VINCOTE (Belgique) en date du 26 mars 2007. Il est sous tutelle du ministère de l'Industrie et de Promotion des Investissements. Il exerce en fait des prérogatives de l'État en matière de normalisation :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des Normes Algériennes (NA);
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation des entreprises par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet;
- L'adoption de marque de conformité aux Normes Algériennes (NA) 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;
- De la certification obligatoire des produits (décret 465);
- 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 fait partie;

Il assure le secrétariat du conseil national de la normalisation (CNN) et des comités techniques nationaux de normalisation

La loi n° 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation a abrogé la loi du 19 décembre 1989, elle a pour objectifs de :

- Améliorer la qualité des biens et services et le transfert de technologie;
- Réduire les obstacles non nécessaires au commerce (Accord OTC) et la non discrimination dans le traitement des produits fabriqués localement ou importés;
- Consacrer le principe de transparence (tout projet de règlement technique doit être communiqué au point d'information domicilié à l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) organisme membre de l'ISO;
- Atteindre les objectifs légitimes (santé, sécurité et environnement).

#### **1.4.1.2. L'IANOR et l'OMC**

L'Institut Algérien de Normalisation est le point d'information algérien sur les obstacles techniques au commerce (OTC) de l'organisation mondial du commerce.

L'Algérie, à travers ce point focale doit informer les Etats membres de l'OMC dans les délais raisonnables sur :

- Les règlements techniques ;
- Les Normes Algériennes (NA).

L'IANOR représente l'Algérie auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Il est membre de l'ISO de puis 1976. Il est le point d'information algérien de l'OTC (Obstacle Technique au Commerce) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

L'IANOR est le premier organisme certificateur en Algérie depuis 2010, il a démontré qu'il peut se charger non seulement de la certification produit mais d u processus de certification du SMQ. Il a amélioré en 2009 sa position au classement des comités membres de l'ISO en passant de la 104e place au top 50.

#### **1.4.1.3. L'IANOR et le domaine agricole et agroalimentaire**

Plusieurs comités techniques de normalisation (57) existent présentement en Algérie dont 12 spécialisés dans les questions des équipements agricoles, des intrants agro industriels, de l'industrie et de l'hygiène alimentaire, des produits agricoles et de la protection de l'environnement.

Un catalogue des Normes Algériennes (NA) est actuellement disponible. Celui ci porte en particulier sur:

- les engrais et produits phytosanitaires ;
- les industries alimentaires ;
- les viandes et produits à base de viande ;
- les autres productions animales et les produits de la pêche ;
- les laits et les produits laitiers ;
- les produits agricoles et dérivés autres que les céréales légumineuses et graines oléagineuses – Fruits et légumes en l'état.

#### **1.4.2. L'Office National de Métrologie Légale (ONML)**

##### **1.4.2.1. La métrologie**

La métrologie est un outil essentiel à la normalisation vu qu'elle intervient dans la conception, la réalisation et l'usage des instruments de mesure et de régulation. Elle est une base indispensable à la vérification de la conformité et de la fiabilité.

La pratique de la métrologie en Algérie existe depuis 1962 et est actuellement prise en charge par l'office national de la métrologie légal (ONML), établissement public à caractère administratif (EPA) crée par décret n° 250-86 du 30 septembre 1986.

##### **1.4.2.2. L'Office National de Métrologie Légale (ONML)**

ONML est un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA), relevant du Ministère de l'Industrie, doté de l'autonomie financière et crée en 1986 par Décret n°86-250 du 30 septembre 1986.

Sa mission principale est de s'assurer de la fiabilité de la mesure des instruments nécessitant une qualification légale et ayant incidence directe sur :

- L'équilibre des échanges commerciaux
- La santé
- L sécurité
- L'environnement

- La qualité de la production industrielle

Ses objectifs sont la sauvegarde de la garantie publique, la protection de l'économie nationale sur le plan des échanges nationaux et internationaux et la protection du consommateur. Les instruments assujettis aux contrôles métrologiques sont :

- Instruments de pesages ;
- Instruments de mesures dimensionnelles ;
- Compteurs d'eau ;
- Tous les instruments de mesure rentrants dans le système de comptage (sonde de température.....

### **1.4.3. L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC)**

Créé par le Décret exécutif n° 05-466 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005, l'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC) est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. ALGERAC est placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement.

#### **1.4.3.1. Définition de l'accréditation**

L'accréditation consiste en une attestation émise par une tierce partie et concernant un organisme d'évaluation de la conformité. Cette attestation apporte la démonstration formelle de la compétence de l'organisme à exécuter des tâches spécifiques d'évaluation de la conformité.

#### **1.4.3.2. Principale activité d'ALGERAC**

ALGERAC a pour fonction l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC). Une seule norme, ISO17011: 2004, qui précise les exigences pour les organismes d'accréditation procédant à l'accréditation d'Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC). L'accréditation concerne les :

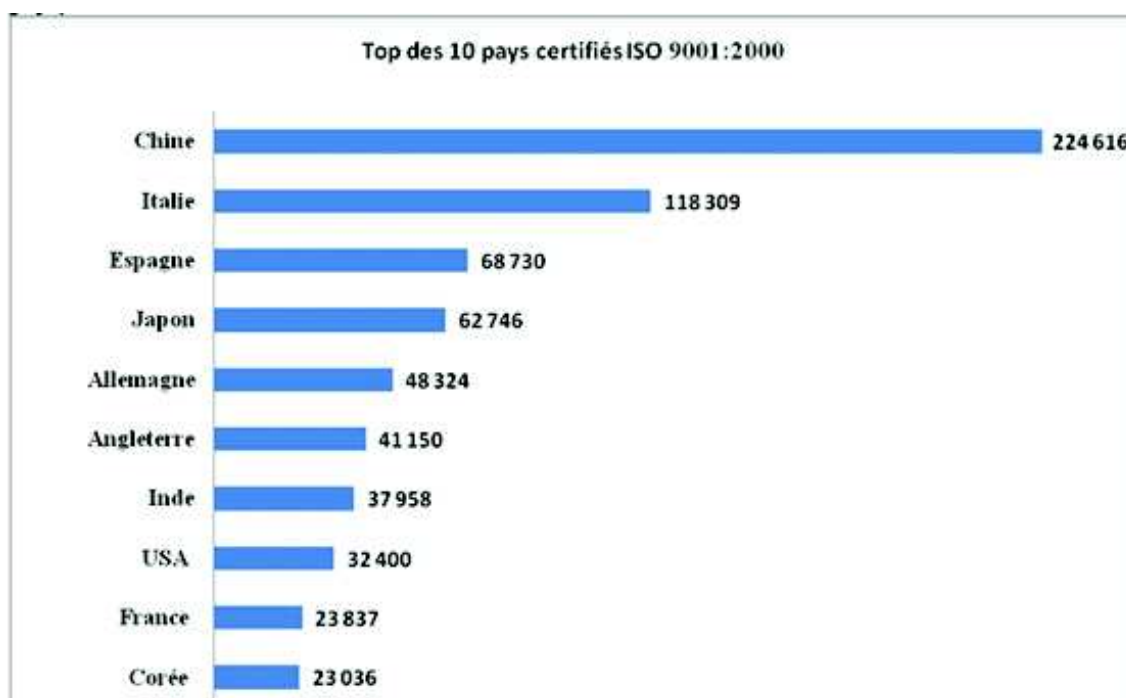
- Les laboratoires d'essais et d'étalonnage. (ISO/CEI 17025) ;
- Les organismes d'inspection. (ISO/CEI 17020) ;
- Les organismes de certification ;
  - Systèmes (ISO/CEI17021) ;
  - Produits (ISO Guide 65) ;
  - Personnes (ISO/CEI 17024).

## **1.5. L'état de la certification ISO 9001 :2000 dans le monde et en Algérie**

---

ISO Survey fournit des informations et des statistiques sur le nombre d'entreprises certifiées dans le monde et par pays. Les statistiques présentées ci-dessous sont les plus récentes à ce jour, elles datent de la fin 2008.

### **1.5.1. Répartition mondiale des certificats ISO 9001/2000 délivré par pays (Top des 10 pays)**



Graphe1 : Répartition mondiale des certificats ISO 9001/2000 délivré par pays (Top des 10 pays) :

Source : ISO Survey 2008. Pour les 10 premiers pays, la Chine arrive en tête de groupe : elle est « l'atelier du monde »

tourné en grande majorité vers l'export, une façon de prouver la qualité aux clients internationaux est de se faire certifier.

L'Italie championne d'Europe incontestée de l'ISO 9001 en 2008 : elle domine largement les autres pays d'Europe avec 118 309 certificats enregistrés soit 5 fois plus que la France et 2,5 fois plus que l'Allemagne ; cela s'explique par les subventions de l'Etat à la certification et en plus, le tissu économique est fait de milliers de petites entreprises, d'où le nombre importants de certifications.

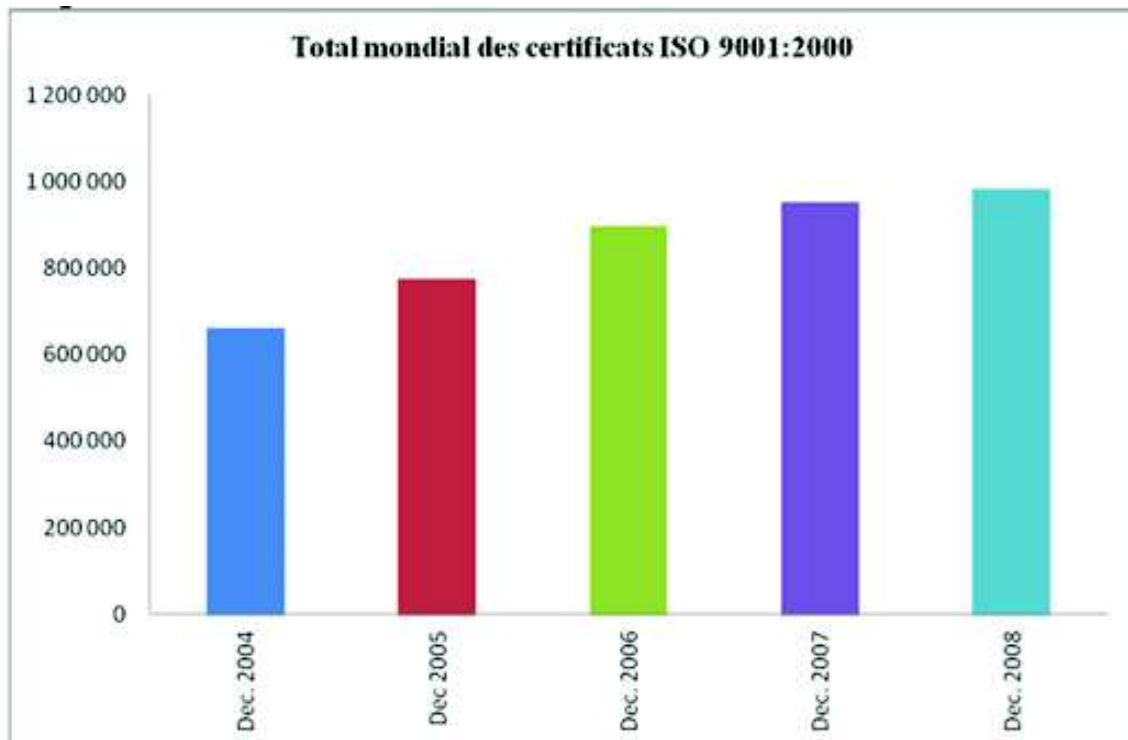
L'Europe représente à elle seule presque la moitié des certificats délivrés dans le monde (46,33%). Elle place 5 pays parmi le Top 10 mondial des pays possédant le plus de certificats (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande Bretagne).

Le Japon possède près de deux fois plus de certificats que les Etats Unis. Il est stupéfiant de constater que les entreprises de la première puissance économique mondiale possèdent aussi peu de certificats. Les entreprises américaines préfèrent se conformer au « Malcolm Baldrige » (qui est une loi du congrès américain datant de 1987) plutôt qu'à l'iso 9001.

On constate une disparité étonnante du poids des géants de l'économie mondiale devant l'ISO

9001.

### 1.5.2. Total mondial des certificats ISO 9001:2000



Graphe 2: Total mondial des certificats ISO 9001:2000.

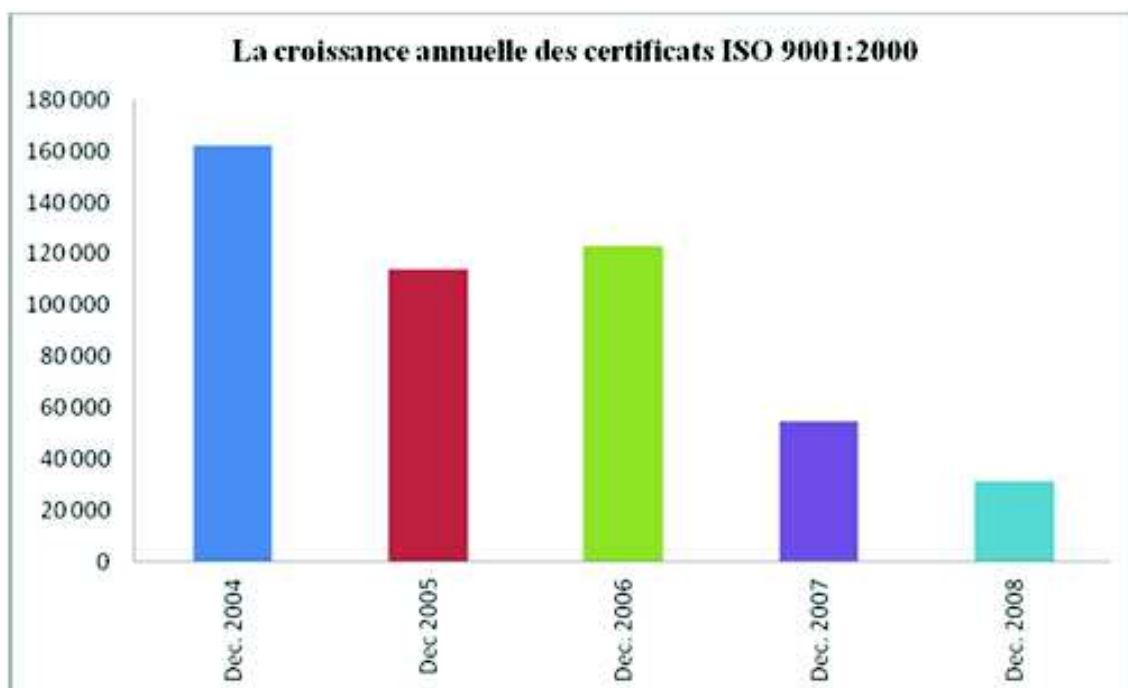
Source: ISO Survey 2008.

Jusqu'à la fin de Décembre 2008, au moins 982 832 certificats ISO 9001:2000 avaient été délivrés dans 176 pays.

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

Toutefois depuis 2006 la courbe s'inverse et on note une décélération du nombre de certificats.

### 1.5.3. La croissance annuelle des certificats ISO 9001:2000



*Graphe 3 : La croissance annuelle des certificats ISO 9001:2000.*

Source : ISO Survey 2008.

Le total 2008 représente une augmentation de 31 346 (+ 3%) par rapport à 2007, où le total était de 951 486 dans 175 pays. Mais le taux de croissance est en régression continue de 2004 à 2008. Il a passé de 162 213 en 2004 à 31 346 en 2008. L'explication la moins rationnelle mais la plus probable semble être l'influence de la « culture qualité dans les pays » qui influe « naturellement » sur le nombre de certifications.

Le Canada a perdu près de 4500 certificats en Décembre 2007 par rapport à l'année précédente avant d'en regagner 3500 en 2008. Cette chute s'explique par l'attente de la norme ISO 9001:2008, d'où les ajournements de certification.

Les États Unis ont connu une diminution de 28% de leur nombre de certificat entre Décembre 2006 et Décembre 2008.

#### **1.5.4. Évolution des entreprises agroalimentaires certifiées ISO 9001 :2000**

**Tableau 1 : Évolution des entreprises agroalimentaires certifiées ISO 9001 :2000**

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de certificats ISO 9001	1	3	4	6	14	18

Source : Réalisé à partir des données du ministère de l'industrie, 2011.

A l'instar de l'ensemble des activités économiques, l'industrie agroalimentaire algérienne est confrontée à des contraintes technologiques et de qualité qui lui obstruent de manière significative l'accès aux marchés extérieurs.

Les entreprises de l'agroalimentaire sont sommées de s'adapter aux exigences du marché international sous peine de disparition irrémédiable. De ce point de vue, les entreprises de l'agroalimentaire accusent un retard fort important qui est d'autant plus difficile à rattraper que nous avons affaire à des produits agricoles réputés pour leur variabilité et leur périssabilité.

### 1.5.5. Évolution des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 :2000

L'Algérie qui était classé à la 105e place par l'organisation mondiale de la normalisation (ISO), est passée aujourd'hui à la 46e place.

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre de certificats ISO 9001	16	43	126	185	103	269	450	7000	1100

Tableau 2: Évolution des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 :2000

Source : Réalisé à partir des données du ministère de l'industrie, 2011.

Le nombre d'entreprises ayant obtenu la certification de la mise en conformité de leur système de management de la qualité aux normes internationales dépasse le millier.

On remarque que le nombre d'entreprises certifiées a triplé durant les 3 dernières années. Cette augmentation est illustrée par l'augmentation des aides financières à la certification.

L'Etat a revu à la hausse son aide financière à la certification en la portant de 50 à 80 %, le reste est pris en charge par l'entreprise candidate à la certification.

Mais devant l'importance et la densité du tissu économique et industriel de notre pays, on peut qualifier ce chiffre d'«insuffisant». Il faut inciter les opérateurs économiques à s'inscrire dans la «logique de qualité». Il faut que les entreprises algériennes se mettent à la normalisation de leurs produits et systèmes de gestion.

### 1.5.6. Le nombre de certificats ISO 9001 : 2000 dans le monde arabe

Les Emirats arabes arrivent en tête de peloton suivie de l'Egypte, l'Arabie Saoudite et la Tunisie. L'Algérie occupe la cinquième position dans ce monde : 1100 entreprises certifiées ISO en 2010, c'est insuffisant Avec tout l'argent mis par l'Etat (80% des charges), pour la qualité, le nombre d'entreprises répondant aux normes reste négligeable.

A l'instar de tous les pays arabes membres de l'Organisation Arabe pour le Développement Industriel et des Mines (AIDMO), l'Institut Algérien de la Normalisation (IANOR), célèbre le 25 mars de chaque année, la Journée arabe de normalisation. Ses objectifs :

- La coordination et l'intégration des industries arabes ;
- La contribution au développement de l'économie arabe, renforcer ses capacités dans les domaines de l'industrie, l'énergie, des mines, des spécifications et des normes qui favorisent le développement de la production, la productivité, la qualité et la compétitivité ;
- Unifier normes arabes pour faciliter le commerce d'échange d'interface.



Comparativement au taux des échanges commerciaux entre les pays arabes et l'Union européenne, les échanges interarabes sont très faibles, pour ne pas dire insignifiants. Ces derniers ne dépassent pas les 8,2%. L'une des plus importantes raisons de ce faible pourcentage réside en la non-harmonisation des normes régionales, à laquelle s'ajoutent les barrières douanières et l'absence du respect des certificats d'origine des marchandises échangés.

<b>Pays</b>	<b>Nombre de certificat ISO</b>
Emirats arabes	3 283
Egypte	1944
Arabie Saoudite	876
Tunisie	848
Algérie	450
Maroc	405
Oman	405
Jordanie	343
Syrie	333
Koweït	254
Bahreïn	220

*Tableau 3 : Le Top des 10 pays arabes certifiés ISO :*

Source : réalisé à partir des données de l'ISO Survey 2008.

### **1.5.7. Le nombre de certificats ISO 9001 : 2000 en Afrique**

Au top 10 du nombre d'entreprises certifiées ISO dans le continent africain, l'Afrique du sud se trouve au sommet avec 3792 certificats, suivi de l'Egypte et la Tunisie. L'Algérie quant à elle occupe le quatrième rang. Alors que La Sierra Leone, la Guinée équatorial et la Guinée- Bissau ne comptaient aucun certificat. En comparant ces chiffres avec ceux des pays européens, japonais et chinois, les entreprises africaines ne peuvent qu'en prendre acte et réagir en conséquence.

<b>Pays</b>	<b>Nombre de certificat ISO</b>
Afrique du sud	3 792
Egypte	1 944
Tunisie	848
Algérie	450
Maroc	405
Kenya	257
Nigeria	163
Zimbabwe	137
soudan	77
Sénégal	56

*Tableau 4 : Le Top des 10 pays africains certifiés ISO :*

Source : réalisé à partir des données de l'ISO Survey 2008.

## **Conclusion du chapitre I**

---

On a vu dans ce chapitre que le concept Système de Management de la Qualité (SMQ) était le fruit d'une longue étape d'évolution de la qualité. Cette dernière a donné une évolution



marquante à travers le temps en passant du contrôle de la qualité à l'assurance de la qualité et enfin le SMQ qui est le référentiel de management des normes ISO 9000.

A la fin du chapitre, on a vu que l'Algérie à l'instar des autres pays a donné une importance à la qualité, aux normes à travers le programme intégré PI des années 90, et le programme national de normalisation pour aider les entreprises financièrement à se lancer dans la certification.

Toutes ces aides ont pour but la mise à niveau des entreprises à travers la normalisation. Ces entreprises seront plus tard capables d'affronter le marché concurrentiel suite à la prochaine adhésion de notre pays à l'OMC, dont l'accord relatif aux obstacles de commerce (OTC) impose de nouvelles règles commerciales matérialisées par les prépondérances des normes et des systèmes d'évaluation et de la conformité dans les échanges mondiaux.

## Chapitre II : La certification ISO 9001 :2000

### Introduction

---

La normalisation des produits, d'un ou de tous les processus de l'entreprise, s'inscrit dans une logique d'une démarche qualité. A cet effet, nous avons consacré ce chapitre aux normes à travers leur définition, les objectifs de la normalisation et nous nous intéressons particulièrement à la famille des normes ISO 9001 :2000 ayant trait au domaine de management de la qualité.

### 2.1. Définitions

---

Pour éviter toute confusion, il convient de définir normalisation et certification qui peuvent sembler des mots synonymes.

#### 2.1.1. La normalisation

La normalisation est l'ensemble de règles techniques résultant de l'accord entre les fournisseurs et les clients ou les pouvoirs publics, afin de spécifier, simplifier, unifier le produit ou le service fourni Hubérac (2001).

Exemple : Le format des pellicules photos sont normalisés Le dictionnaire est une norme.

Ouaret A (2004), considère la normalisation comme activité propre à apporter des solutions d'application répétitive à des questions relevant de la science, de la technologie et de l'économie pour l'obtention d'un degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

#### 2.1.2. La Certification

Selon Hubérac (2001), Il ya plusieurs types de certification :

- La certification des comptes assurée par les commissaires aux comptes ;
- La certification de produits ou services ;

- La certification pour l'environnement ;
- La certification éthique qui s'attache au respect de la législation du travail du fournisseur aux sous-traitants (S A 8000) ;
- La certification du système de management de la qualité, qui nous intéresse ici (ISO 9000).

La certification est une procédure par la quelle une tierce partie (organisme certificateur indépendant) garantit par un certificat que le système qualité ou le management de l'entreprise est conforme à un référentiel qui peut être la norme ISO9001

Cette certification tierce partie se distingue de la certification seconde partie qui consiste pour un client (le donneur d'ordres) à aller auditer le système qualité de son fournisseur. Ce dernier type a pour inconvénient de multiplier les audits chez le fournisseur par le nombre de ses clients. En principe l'audit tierce partie évite cet inconvénient.

Il faut préciser aussi que la certification d'entreprise ne certifie pas la qualité du produit lui-même, mais la qualité du management de la qualité.

La certification peut être délivrée après un audit pour vérifier que les exigences de la norme ISO 9001 sont appliquées dans l'entreprise. L'audit porte sur tous les processus qui concourent à la construction et à la gestion de la qualité de l'offre (Laudoyer G, 2000).

## **2.2. La normalisation**

---

### **2.2.1. La norme**

La norme est un document établi par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience (Ouaret A, 2004).

Les normes sont élaborées par des organismes dont les plus connus sont :

Au niveau international :

- L'ISO : International Organisation for Standardisation ;
- La CEI : La commission Electronique Internationale ;
- L'UIT : L'Union Internationale des Télécommunications ; Au niveau Européen:
- La CEN : le Comité Européen de Normalisation ;
- Le CENELEC: le Comité Européen de normalisation pour l'électrotechnique ;
- L'ETSI : European Telecommunications Standards Institute.

### **2.2.2. Les objectifs de la normalisation**

La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires socio-économiques, scientifiquement et techniques (Ouaret A, 2004 ).

Selon le site officiel de l'ISO (ISO.org), la nécessité de la mise en place d'une démarche qualité et de la normalisation s'est fait ressentir par le passage d'une économie de produit à une économie de sélection et d'internationalisation du marché.

En effet, la mise en place de normes internationales, permet de faciliter et rationaliser les échanges internationaux. C'est dans cette politique et afin de régir toutes les industries à travers le monde que l'ISO, organisme international de normalisation, a été créé (ISO.org)

Plusieurs objectifs assignés à la normalisation, elle permet de :

- D'améliorer la qualité des biens et services et le transfert des technologies ;
- Réduire les entraves techniques au commerce et la non discrimination ;
- Faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence;
- Eviter le chevauchement et la publication des travaux ;
- Encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent d'économiser les ressources et de protéger l'environnement ;
- De réaliser les objectifs légitimes.

### **2.2.3. Les avantages de la normalisation**

Les normes sont des outils puissants pour les entreprises, ils soutiennent l'innovation et améliorent la productivité. Une standardisation efficace favorise une concurrence énergique et développe la rentabilité, ce qui permet à une entreprise d'occuper un rôle principal en façonnant l'industrie (Ouaret A, 2004). Selon l'auteur, la normalisation procure des avantages pour le consommateur, l'entreprise et le producteur.

Pour le consommateur :

- Faciliter la comparaison et le choix sur les bases scientifiques ;
- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit ;
- Bénéficier d garanties de qualité, de rigidité, de sécurité et d'interchangeabilité.

Pour le producteur

- Produire selon les plans et des programmes prédéfinis et reconnus ;
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit ;
- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts ;
- Disposer de documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence.

Pour l'économie :

- Economiser les efforts et les ressources ;
- Limiter, voire supprimer les obstacles techniques lors des échanges commerciaux entre les pays;
- Améliore la qualité de vie du contribuable ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international ;
- Faciliter la coopération technologique internationale ;
- Faire face à la concurrence déloyale.

### **2.2.4. La normalisation algérienne dans le secteur agroalimentaire**

Conformément à l'article 10 du décret n° 90-132 du 15 mai 1990 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, les dispositions de l'arrêté du 02 Novembre 1992 ont été modifiées et complétées.

Parmi les cinquante sept (57) comités techniques nationaux qui prennent en charge les travaux de normalisation, sept (07) comités techniques activent dans le secteur agroalimentaire (Ouaret A, 2004) (voir annexe1).

## **2.3. La certification ISO 9001 :2000**

---

### **2.3.1. Historique**

En 1979, est constitué à l'International Organisation for Standardisation (ISO) le comité technique TC 176. C'est en 1987 qu'une première version de norme qualité est publiée sous le titre d'ISO 9000.

En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte. Une première phase de révision abouti à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001 : 1994.

En 1996, un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision. A partir de 1998, des versions préparatoires (working drafts) vont apparaître en résultant des travaux des groupes d'experts internationaux.

En 1999, des versions de travail (committies drafts) vont voir le jour pour permettre les derniers ajustements de texte. Finalement la norme officielle (international standard) sera publiée au cours du dernier trimestre 2000. La version en langue française de l'ISO 9001 :2000 a tété publiée par l'AFNOR le 15 décembre 2000.

### **2.3.2. Le nom ISO**

Parce que le nom de l'organisation internationale de normalisation donnerait lieu à des abréviations différentes selon les langues (ISO en anglais et OIN en français), il a été décidé d'emblée d'adopter un mot dérivé du grec ISOS, signifiant « égal ». La forme abrégée du nom de l'organisateur est par conséquent toujours ISO.

### **2.3.3. Ce que l'ISO**

ISO (organisation internationale de normalisation) est le plus grand organisme de normalisation au monde. L'ISO a pour activité principale l'élaboration de normes techniques.

L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble.

L'ISO est une organisation non gouvernementale : ses membres ne sont pas, comme dans le système des Nations Unies, des délégations des gouvernements nationaux. L'ISO occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs publics et privés. La raison tient a ce que l'ISO compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé , établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

Les normes ISO sont des accords techniques qui procurent le cadre pour des technologies mondialement compatibles. L'édification d'un consensus techniques à cet échelon international est une entreprise majeure. En tout, il y a plus de 2850 groupes

techniques (comités techniques, sous comités, groupe de travail) et quelques trente experts participent annuellement à l'élaboration des normes.

#### **2.3.4. Les normes ISO dans le domaine agricole et agroalimentaire**

Le secteur agricole et agroalimentaire comprend 5 normes qui sont :

- La NF ISO 15 161 :

Lignes directrices relatives à l'application de l'ISO 9001 aux industries de l'alimentation et des boissons.

- La NF V 01 - 005 : 2004

Système de management de la production agricole – Modèle pour la maîtrise des engagements réciproques entre les producteurs et une structure organisée de production agricole.

- La NF EN ISO 22000 : 2005

Système de management de la sécurité des produits alimentaires - Exigences pour des organisations tout au long de la chaîne alimentaire.

- La NF V 01-007 : 2004

Système de management de la qualité et de l'environnement de la production agricole.

- La FD V 01 - 020

Organisation d'une démarche de traçabilité dans les filières agricoles et alimentaires.

#### **2.3.5. L'ISO et le commerce mondiale**

L'UIT (Union Internationale des Télécommunications) a édifié un partenariat avec l'OMC (Organisation mondiale du commerce), l'objectif commun étant de promouvoir un système mondial de libre échange équitable. Les accords politiques obtenus dans le cadre de l'OMC doivent s'appuyer sur des accords techniques.

L'ISO, la CEI et l'UIT, en tant qu'elles sont les trois principales organisations internationales disposent des domaines d'activités, des cadres, des compétences et des expériences complémentaires leur permettant d'assurer ce soutien technique à la croissance du marché mondial.

L'ISO publie périodiquement, au nom de l'OMS, un répertoire des organismes à activités normatives qui ont notifié leur acceptation du code de la normalisation de l'OMC.

#### **2.3.6. Comment l'ISO décide des normes à élaborer**

Dans le système de l'ISO, l'initiative de l'élaboration d'une norme émane du secteur qui en a besoin. Ainsi, lorsqu'un secteur industriel ou économique a besoin d'une norme, il le fait savoir à un membre national de l'ISO. Ce dernier soumet la proposition d'étude nouvelle à l'ISO. Si la proposition est acceptée, l'étude est attribuée à un comité technique existant. Les propositions peuvent également porter sur la création de comités techniques, en vue d'aborder de nouveaux domaines d'activités technique. Afin de garantir la plus haute efficacité dans l'utilisation des ressources, l'ISO n'entreprind l'élaboration de nouvelles normes que si elles répondent manifestement à un impératif du marché. Le domaine des comités techniques de l'ISO est nécessairement spécialisé est précis. L'ISO compte aussi

trois comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques. Leur mission est de fournir des orientations stratégiques pour les activités d'élaboration des normes sur des aspects multisectoriels. Ces comités veillant à assurer que les activités techniques spécifiques répondent bien aux intérêts du marché au sens large et de l'ensemble des partenaires économiques (Oualet A, 2004).

## **2.4. La norme ISO 9001 :2000**

---

### **2.4.1. La série des normes ISO 9000-2000**

La série des normes ISO 9000, qui jouit d'une reconnaissance internationale, est un ensemble de normes dont certaines spécifient les exigences des systèmes qualité (ISO 9002 et ISO 9003) et d'autres donnent de conseils pour faciliter la mise en œuvre d'un système qualité (par exemple, ISO 9000-2 et ISO 9004-1) (Afnor, 1997).

La série des normes ISO 9000 :2000 est constitué de trois normes avec le titre général : systèmes de management de la qualité. Chacune des normes est dédiée à une fonction et un usage déterminé (Laudoyer G, 2000).

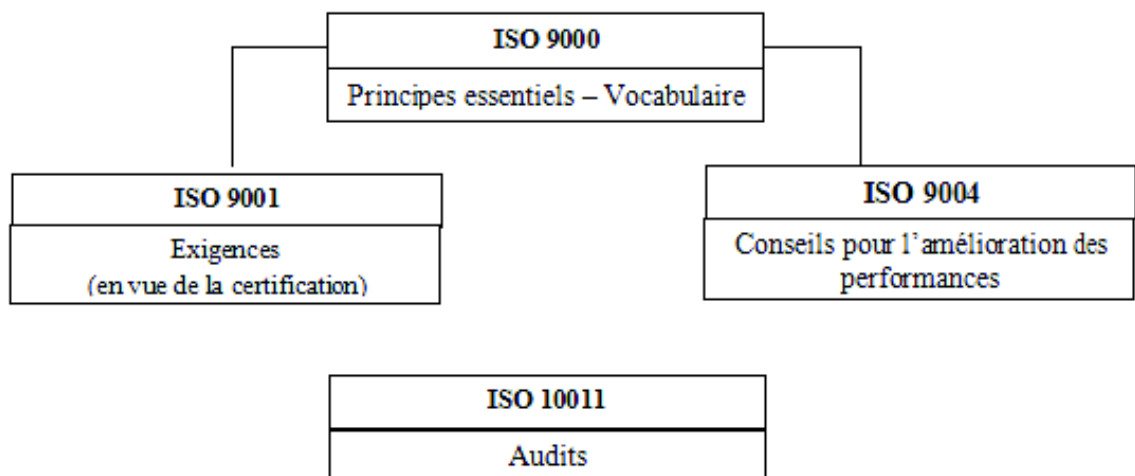
ISO 9000 : fournit les principes essentiels liés aux systèmes de management de la qualité et du vocabulaire employé. Il s'agit d'une introduction relative aux systèmes de management de la qualité.

ISO 9001 : dont le titre particulier est « exigence » spécifie les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité à utiliser lorsque la capacité d'un organisme à fournir des produits conformes doit être démontrée.

ISO 9004 ; appelé « conseils pour l'amélioration des performances » est un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de l'entreprise allant au-delà des exigences formulées dans la norme ISO 9001 (vers le TQM).

ISO 10011 complète les trois normes et fournit les lignes directrices pour la conduite d'audits externes et internes.

ISO 9001 est utilisée pour mettre en place un système de management de la qualité envers d'une certification, elle spécifie les exigences nécessaires.



*Figure 7 : La série des normes ISO 9001 :2000*

Source : Laudoyer G, 2000. P42

### 2.4.2. Domaine d'application des ISO 9001/9004

Les normes ISO 9001 et ISO 9004 forment un couple cohérent. Les paragraphes de la norme ISO 9001 apparaissent explicitement dans la norme ISO 9004. Ces normes sont bien rédigées et plus claires que les précédentes. La cohésion entre ces normes est plus nette et leurs structures favorisent une meilleure lecture croisée.

Couple ISO 9001-9004	Portée	objectif	cible	Evaluation
ISO 9001 Exigences	Tous les processus impliqués dans la qualité des produits	Maîtrise de la qualité du produit	Client (satisfaction)	Audit externe
ISO 9004 Guide-conseil	Tous les processus	Performance de l'entreprise	Entreprise ou tout organisme	Audit interne auto-évaluation

Tableau 5: Domaine d'application des ISO 9001/9004.

Source : Laudoyer G, 2000.

### 2.4.3. Les exigences de la norme ISO 9001

Pour construire un système de management de la qualité, c'est donc le texte de la norme ISO 9001 qui fixe les exigences imposées.

Cette norme est structurée de la manière suivante :

- Domaine d'application
- Référence normative
- Terme et définitions
- Système de management de la qualité.
- Responsabilité de la direction
- Management des ressources
- Réalisation du produit
- Mesures, analyse et amélioration.

Comme toute norme, l'article 1 définit le périmètre, l'article 2 fait le lien avec les autres textes normatifs applicables et l'article 3 liste les éléments de vocabulaires. Les exigences effectives à prendre en compte sont contenues dans les articles 4 et 8.

Le tableau suivant donne une vision synoptique de la structure de la norme ISO 9001 et de son contenu. Il liste les exigences que le système de management de la qualité doit satisfaire pour obtenir la certification.

Ainsi tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter et mettre en œuvre et contrôler le bon fonctionnement d'un système de management de la qualité. Ce SMQ doit faire l'inventaire de ses processus, les décrire et déterminer leurs interactions. Un paragraphe (cartographie) donnera une vue précise de l'ensemble.

En ce qui concerne le chapitre 4 de la norme : Système de management de la qualité, nous l'avons détaillé dans le premier chapitre, dans ce qui suit, nous allons présenter les chapitres de 5 à 8 qui représentent une structure pour la norme ISO 9001.



<b>4-Système de management de la qualité</b>	
Exigences générales	Exigences relatives à la documentation

<b>5-Responsabilité direction</b>	<b>6-Management des ressources</b>	<b>7-Réalisation du produit /service</b>	<b>8-Mesure, analyse et amélioration</b>
Engagement	Mise à disposition	Planification	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatif au client	Surveillance et mesures
Politique qualité	Infrastructures	Conception développement	Maîtrise du produit non-conformités
Planification		Achats	Analyse des données
Responsabilité autorité communication	Environnement de travail	Production et préparation	Amélioration
Revue de direction		Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	

Tableau 6 : Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001

Source: Pinet C, 2006.

#### 2.4.5. La structure de la norme ISO 9001 :2000

A la différence de la version précédente (1994) qui présentait un catalogue de vingt exigences sans véritable lien entre elles, cette version présente une structure normative plus réduite dans la quelle les exigences sont regroupées en quatre parties à savoir :

- La responsabilité de la direction
- Le management des ressources
- La réalisation du produit
- Mesures, analyse et amélioration.

En fait, ces quatre thèmes reflètent davantage la réalité opérationnelle de l'entreprise. Ainsi, la démarche de préparation à la certification va apparaître plus naturelle pour l'entreprise candidate. La mise en place de la qualité devrait en être grandement facilitée. En final, il sera plus facile d'obtenir des retours sur investissement significatifs (Pinet C, 2006).

##### a. La responsabilité de la direction



La direction de l'entreprise doit faire la preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue et de son efficacité (Pinet, 2006).

Il ajoute qu'il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes :

- Que les exigences formulées par les clients soient clairement exprimées. Ensuite qu'elles soient respectées afin d'accroître la satisfaction de ces mêmes clients ;
- Que la politique en matière de qualité existe. Cette politique qualité doit avoir une réalité en se matérialisant dans un certain nombre d'objectifs qualité diffusés. Ces objectifs étant naturellement atteignables et mesurables ;
- Que la planification existe et fonctionne. La planification des objectifs qualités bien sûr mais aussi la planification de l'ensemble du système de management de la qualité ;
- Que les différentes responsabilités de chacun soient clairement définies et communiquées dans l'entreprise ;
- Que la communication interne à l'entreprise soit établie et qu'elle fonctionne de manière appropriée ;
- Que des revues de direction soient planifiées à intervalles réguliers. C'est le moyen d'évaluer l'efficacité des actions décidées et réalisées antérieurement. C'est aussi l'occasion de prendre les décisions qui s'imposent en vue des améliorations futures.

#### **b. Le management des ressources**

Après l'engagement de la direction, ce qui importe c'est de disposer des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur :

- Les ressources humaines qui doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées ;
- Les moyens matériels ou infrastructures qui comprennent les bâtiments, les équipements et tous les moyens qui agissent en supports tels que les moyens logistiques et ceux de communications ;
- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de qualité des produits fabriqués.

#### **c. La réalisation du produit**

Les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité du produit ou service. C'est pourquoi il importe d'en maîtriser très étroitement le processus de réalisation.

La nouvelle norme s'intéresse d'abord à la planification de cette réalisation. Ensuite les exigences concernent tous les échanges avec le client afin d'éliminer tout ce qui pourrait être sujet à incompréhension.

Après cela, conformément à l'ordre logique de la réalisation d'un produit, les exigences portent sur la conception et le développement du produit ou service. Puis sont concernées les achats et matières premières avant de traiter les exigences relatives à la fabrication (production), au stockage et à la livraison au client du produit ou service.

#### **d. Mesures, analyse et amélioration**

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin elle doit s'améliorer en permanence.

Pour y parvenir, l'entreprise va devoir mettre en place un certain nombre de mesures :

- Des mesures de la satisfaction réelle de ses clients. C'est la qualité telle qu'elle est perçue par les clients qui est importante pour connaître le niveau de satisfaction effective du client.
- Des mesures sur le système de management de la qualité lui-même. Pour cela des revues et des audits internes seront à prévoir, organiser et réaliser tout au long de l'année. Ces audits internes vont apporter des remontées d'informations indispensables pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions ;
- Des mesures de surveillance sur les processus afin de connaître leur efficacité afin de les améliorer ;
- Des mesures de surveillance sur les produits ou services fabriqués afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.

Toutes ces mesures et analyses ont pour seul but de détecter les non-conformités et les dysfonctionnements afin de prendre des mesures d'amélioration au moyen d'actions de correction soit curatives soit préventives.

#### **2.4.6. La gestion d'une structure documentaire**

Le système documentaire de l'organisme devra contenir l'expression de la politique et les objectives qualités. Le manuel qualité doit expliquer comment l'entreprise intègre les exigences de la norme et comment elle y répond. Le manuel qualité est complété par des procédures organisationnelles et les instructions (modes d'emploi) qui décrivent les manières de faire. Les supports d'information (papier ou électronique) seront structurés et constitueront les enregistrements qualité. Les règles de gestion pour les documents et les enregistrements seront formalisées afin d'en assurer la maîtrise.

La structure documentaire identifie l'entreprise des documents normatifs (référentiels) et réglementaires utilisés dans l'entreprise. Elle décrit la formalisation des procès, la traçabilité des événements.

La structure documentaire est la base de la certification ISO 9001 :2000. En effet, au cours de la démarche de certification, l'auditeur externe utilise la structure documentaire dans trois perspectives :

- Analyser sa pertinence,
- Examiner son mode de gestion en ce qui concerne la mise à jour et diffusion dans l'entreprise
- Vérifier sur le terrain l'application dans les services.

Selon (Boiral D, 2003), la structure documentaire comporte deux parties :

- La pyramide documentaire (voir schéma) : elle définit la démarche générale et uniforme de l'entreprise pour faciliter le traitement de masse des événements selon une traçabilité identifiée.
- Le plan qualité : qui a pour objectif d'introduire de la souplesse et du traitement par exception. Il décrit les actions spécifiques à un projet ou une affaire. Il permet de traiter ainsi les cas particuliers et de s'assurer néanmoins de leur traçabilité. La structure documentaire d'un système qualité souvent présentée sous la forme d'une pyramide comporte les éléments présentés ci-dessous.

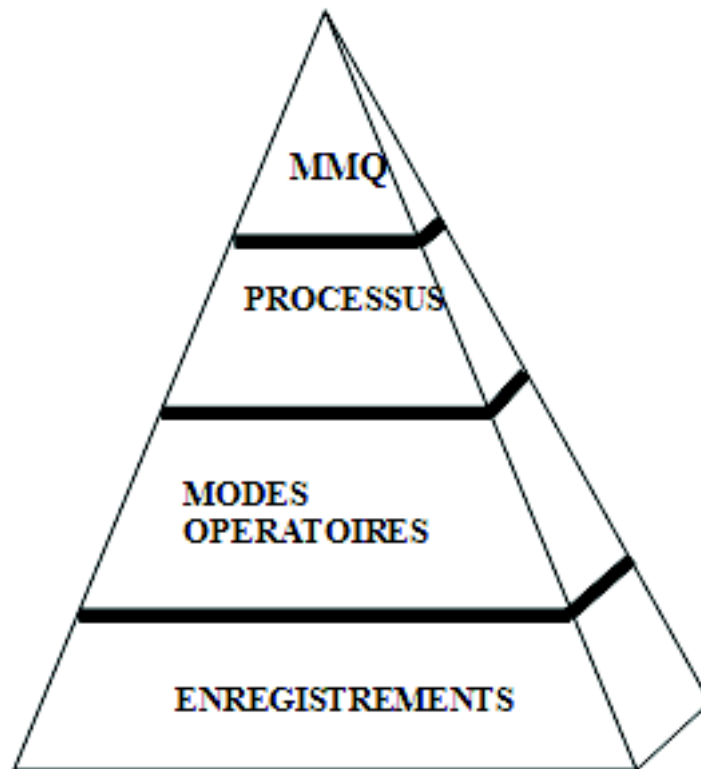


Figure 8 : Structure documentaire

Source : Boiral D, 2003

- Le manuel de management qualité : (MMQ), décrit la totalité du système qualité en présentant les réponses aux exigences de la norme apportée par l'entreprise et fait référence à l'ensemble des documents qualité d'application existants telles que les procédures générales.
- Les processus/procédures : sont l'enchaînement de tâches élémentaires standard irisées déclenchées en amont par un besoin et identifiées en aval par la réalisation d'un livrable (résultat attendu).
- Les modes opératoires définissent les instructions pour réaliser les tâches élémentaires ainsi que les conditions d'exécution.
- Les enregistrements, formulaires, répertoires.... Il s'agit d'enregistrer selon les exigences du mode opératoire ou de la procédure, les événements quantitatifs ou qualitatifs qui surviennent lors de l'activité. Ils permettent de mettre en évidence la traçabilité. C'est une phase extrêmement importante dans la mesure où, ultérieurement, le système d'amélioration continue sera alimenté par les informations enregistrées.
- Le plan qualité : décrit les procédures spécifiques à un projet, à un client ou à une affaire délibérément décidées par l'entreprise (Boiral, 2003).
- Ainsi, dans le projet de la nouvelle norme 2000, la documentation doit comprendre :
- Les processus documentés, exigés par la norme elle-même.
- Les documents exigés par l'entreprise pour assurer le fonctionnement efficace et la maîtrise des processus.

Par ailleurs, il est admis que l'étendue de la documentation dépend :

- De la taille et du type d'entreprise.

- De la complexité et de l'interdiction des processus.
- Des compétences du personnel.

### **2.4.7. L'approche processus**

La version 2000 de la norme ISO 9001 impose l'approche processus aux entreprises souhaitant obtenir la certification qualité. La version 87 et 94 de ces normes étaient assez procédurières, basée sur l'obligation de mettre en place des schémas d'organisation assez rigide. La version 2000, par contre, rebaptisée par ailleurs management de la qualité n'impose plus de schémas rigides, mais un modèle ouvert et unique : l'approche processus (norme ISO 9001 :2000).

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation, elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus ou de l'informatise. Issue de l'analyse système, l'approche processus s'est généralisée comme outil de management puissant depuis la fin des années 80. (Brandenburg H ; Wojtyna J P, 2003).

Pour assurer la qualité de ses produits, une entreprise doit identifier les processus nécessaires à la réalisation de ses produits et ensuite assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus. Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management. L'approche processus permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration (Mitonneau H, 2004).

Le but du processus est de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation. La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

#### **a. Définition d'un processus**

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensemble d'activités, qui est alimentées par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval. (Brandenburg H ; Wojtyna J P, 2003)

#### **b. Caractéristiques d'un processus**

Selon Mitonneau H (2004), un processus est caractérisé par :

- Des entrées mesurables
- Une séquence organisée, stable et reproductible d'activités ;
- Des ressources mises à sa disposition ;
- Un résultat final attendu (sortie mesurables) qui apporte une valeur ajoutée.

Ce résultat final concourt soit à la réalisation d'un produit attendu par un client interne (pour les processus de réalisation) soit au bon fonctionnement d'un autre processus (pour les processus de pilotage ou de support).

#### **c. Les trois catégories de processus**

Face aux mutations technologiques qui se produisent à une vitesse vertigineuse et à la globalisation des marchés, le management de la qualité axé sur les processus s'impose, il

consiste dans la recherche de l'amélioration continue des déroulements et des processus internes à l'entreprise. Les processus sont souvent regroupés en trois familles, à savoir :

### **c.1 Les processus de réalisation**

Se sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestation qui satisfait cette demande.

Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensemble d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

### **c.2 Le processus support**

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus. Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

### **c.3 Les processus pilotage**

Pour mieux fonctionner, les processus de réalisation et de support doivent être pilotés. Ces activités de pilotage traitent des informations pour donner des directives. Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sortie (les directives).

Les entrées de processus de pilotage proviennent en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et autres parties permanentes (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...). Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation...

La norme n'exige pas de présenter les processus graphiquement. Cette norme n'impose jamais un moyen précis, mais décrit plutôt un but à atteindre. Elle précise qu'il faut « identifier les processus nécessaire au management de la qualité et déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.

L'organisation doit établir, documenter, mettre en œuvre, entretenir et améliorer en continue un système de management de la qualité conforme aux exigences de la présente norme internationale.

Pour mettre en œuvre le système de management de la qualité, l'organisme doit :

- Identifier et gérer les processus nécessaire au système de management de la qualité.
- Identifier et gérer les ressources nécessaires au système de management de la qualité.
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- Assurer la disponibilité des informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement et la surveillance de ces processus.
- Mesurer, surveiller et analyser ces processus et mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue. ISO 9001-2000

#### d. L'avantage d'approche processus

Le tableau qui suit, nous résume les différents avantages de l'approche processus en termes d'organisation et en termes de management des ressources humaines.

Intérêts en termes d'organisation	Intérêt en termes de management des ressources humaines
Organisme plus ouvert (prise en compte des besoins client, meilleure connaissance de la concurrence et du marché, etc et plus flexible et plus réactif (face aux marchés et aux dysfonctionnements), etc. Le client est au cœur du système de fonctionnement de l'entreprise. Réduction des coûts et des durées cycles de production Utilisation optimale des ressources Mesure de l'efficacité des changements. etc	Chaque acteur à une meilleure perception de la valeur ajoutée qu'il peut apporter au client et au fonctionnement de l'entreprise Implication et motivation du personnel : espace d'autonomie plus important Travail en équipe d'où une mobilisation du personnel Responsabilisation individuelle à tous les niveaux etc

Tableau 7 : Les avantages de l'approche processus

Source: Brandenburg H, Wojtyna J P, 2003

#### 2.4.8. Logigramme de la chronologie d'une certification

Une fois qu'elle répond aux exigences de la norme qualité ISO 9001, l'entreprise peut demander à un organisme spécialisé (organisme certificateur) de venir le constater. En cas de vérification positive (lors d'un audit qualité), l'entreprise obtient un certificat qualité ISO 9001, valable pour 3 ans. Un audit qualité de suivi par rapport à la norme qualité ISO 9001 aura lieu chaque année.

Au bout de trois ans sera organisé un audit qualité de renouvellement (toujours par rapport à la norme qualité ISO 9001).

Le schéma qui suit nous résume les différentes étapes de la certification en allant de la demande à la certification jusqu'au renouvellement.

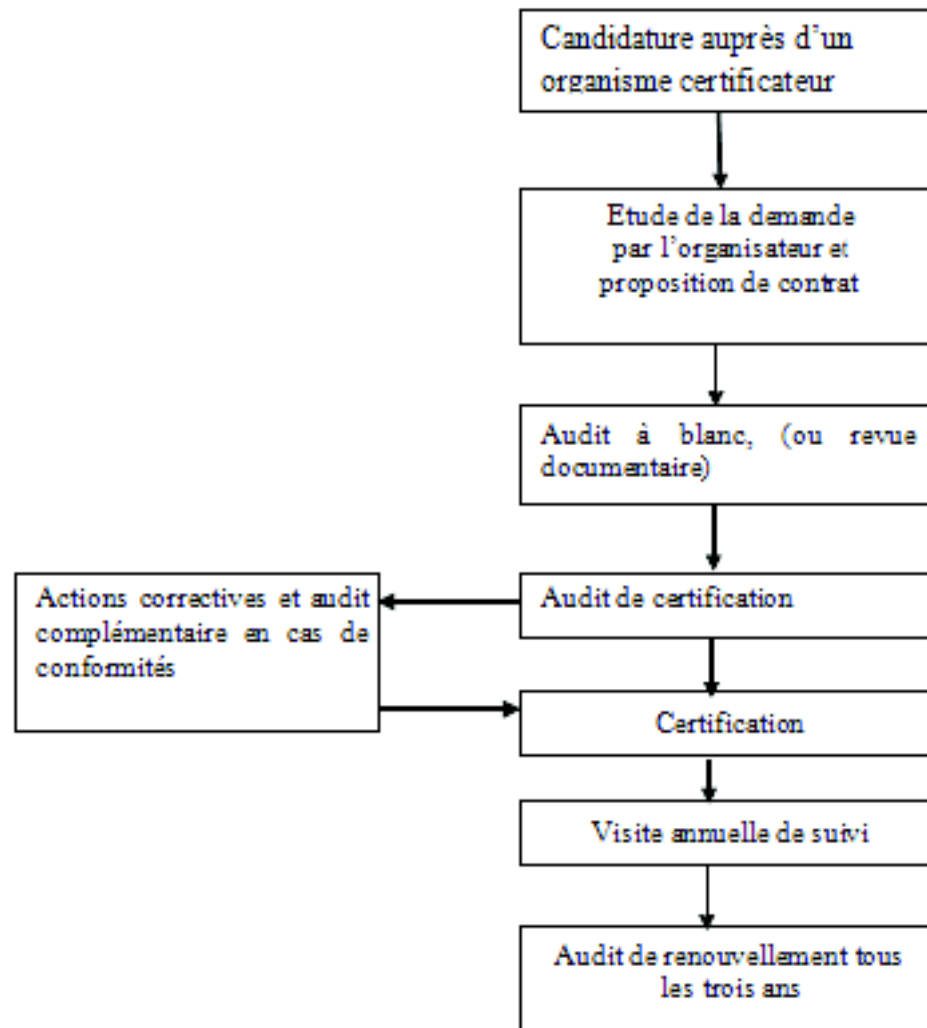


Figure 9: Logigramme de la chronologie d'une certification

Source: Hubérac JP, 2001

#### 2.4.9. Spécificité des normes ISO 9001:2000

Les normes de la famille ISO 9000 qui représentent un consensus international sur les bonnes pratiques du management de la qualité détiennent deux caractéristiques importantes :

- Compatibilité avec d'autres systèmes de management : des principes communs avec le système ISO 14000 pour éviter les duplications éviter aussi les exigences conflictuelles. Exemple : intégrer dans la politique et les objectifs qualité, la politique et les objectifs environnementaux. Mettre en place une procédure d'audit commune pour les deux systèmes.
- Les normes ISO sont des normes génériques c.-à-d. normes applicable à tout organisme grand ou petit quel que soit le produit ou le service et dans tout secteurs d'activité.

### 2.5. Les enjeux de la certification ISO 9001 :2000



Les enjeux de la certification sont bien évidemment multiples. Ils sont aussi bien d'ordre commercial, fonctionnel et réglementaire.

### **2.5.1. Mieux vendre ou apporter le meilleur service**

Cattan M (2003) nous précisent que pour mieux s'adapter aux marchés, les organismes doivent prendre les attentes de leurs clients en matière de coûts, de délais et de qualité des produits et services fournis. Il suffit pour s'en convaincre, de parcourir les normes ISO 9001 et 9004 (2000) qui, place le client au cœur de l'organisme, et qui préconisent un nouveau mode de management pour aboutir à la satisfaction de toutes les parties intéressées (clients, partenaires, fournisseurs, personnels, etc.). Pour la majorité des chefs d'entreprises, la qualité est devenue de ce fait un outil au service de la stratégie car elle est de plus en plus axée sur la satisfaction du client, donc sur sa fidélisation, voire sur la conquête de nouveaux marchés.

### **2.5.2. Mieux acheter**

Selon le chapitre 7.4.2 de la norme ISO 9004 la sélection des fournisseurs est indispensable. En effet, le département des achats est responsable de la recherche, et de plus c'est lui qui décide de la nécessité de la qualification d'un produit acheté. Parmi les critères de sélection possibles, on trouve évidemment la certification ISO 9000 (Gogue JM, 2000). donc l'avantage de cette certification est de diminuer les audits pour ces fournisseurs et par conséquent l'entreprise va gagner du temps.

Pour sa part, Cattan M (2003) ajoute et précise que pour certains organismes qui ont un nombre important de fournisseurs, la certification est un moyen pour limiter ou simplifier l'évaluation voire la surveillance qu'ils se doivent d'exercer sur ces fournisseurs. En effet, dans la mesure où l'on fait confiance à un organisme certificateur, le résultat de ses audits peut constituer une pièce maîtresse du dossier d'agrément.

Mais le client n'est pas le seul à pouvoir tirer bénéfices de l'utilisation de la certification. Un fournisseur qui doit être agréé par plusieurs clients peut faire valoir sa certification pour éviter de se soumettre à autant d'audits qu'il a de clients.

### **2.5.3. Mieux fonctionner**

Comment éviter les dysfonctionnements ? C'est la question que tout responsable d'entreprise est conduit à poser.

Cattan M (2003), nous répond à cette question en précisant que le management de la qualité à travers la norme ISO 9001 :2000 met l'accent sur cette question pour l'amélioration du fonctionnement d'un organisme : la maîtrise des interfaces par une approche processus et l'amélioration permanente de l'efficacité des tâches, mais surtout des processus et du système de management de l'organisme.

La mise en exergue des processus de l'organisme conduit tout naturellement à s'intéresser à leur efficacité et, par conséquent, à mettre en place des structures adaptées qui donneront plus d'autonomie et de responsabilité aux acteurs d'un processus (Cattan M, 2000).

### **2.5.4. Mieux réglementer**

Un règlement peut demander à l'entreprise de gérer ses procédures. Dans ce cadre, il est indispensable que l'entreprise présente un système de procédures qui réponde au



cadre réglementaire. Ces procédures peuvent être internes mais elles peuvent s'inspirer de normes. La norme participe au moyen de mise en œuvre demandé par l'exigence réglementaire. Etre certifié sur une norme montre simplement que les procédures sont mises en place. On a donc répondu à un des éléments de l'exigence réglementaire. La norme la plus largement reconnue pour un support méthodologique à l'application des règlements est l'ISO 9001:2000. Cette norme générique est orientée sur le contrôle, d'une part, et sur l'amélioration continue, d'autre part. Elle permet de garder un équilibre entre la conformité et l'efficacité, c'est-à-dire de conserver un caractère opérationnel à la mise en place d'une norme. (Gogue JM, 2000).

Mais la réglementation tend également à sécuriser les clients et les usagers. En effet, le fait que des règles existent et que des entités soient en charge de vérifier leur application rassure, même si l'on sait parfaitement que cette vérification n'est pas exhaustive. Encore faut-il que la réglementation soit accessible et compréhensible pour qu'elle ait un effet psychologique positif Cattan M (2003).

La figure suivante, nous résumes les différents enjeux de la certification.

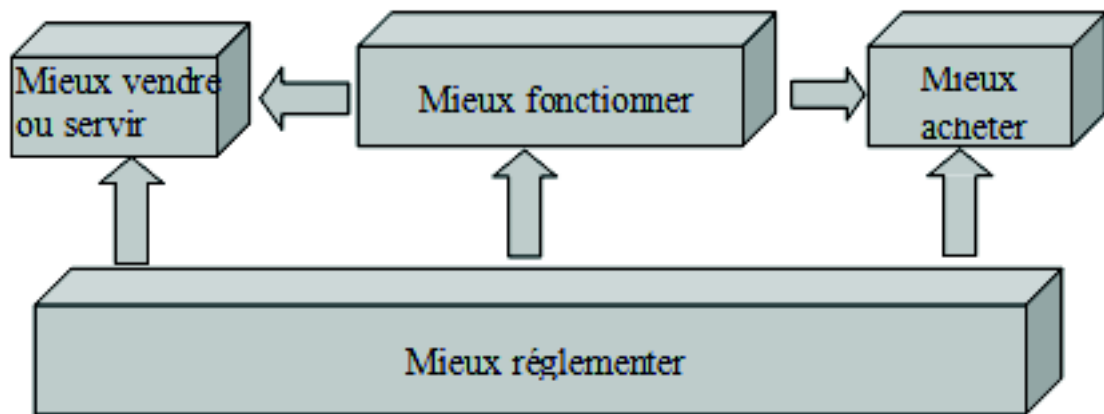


Figure 10 : Les enjeux de la certification ISO 9001 :2000

Source : Cattan M, 2003.

## 2.6. Les avantages et les inconvénients de la certification ISO 9001 :2000

### 2.6.1. Les avantages de la certification

La certification peut servir d'outil de reconnaissance de la qualité. Boéri (2006), pour sa part, considère que la certification est "un acte majeur, dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du Système de Management de la Qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 version 2000 (normes définies par l'International Standard Organisation définissant le Système de Management de la qualité)". Il ajoute que la certification ISO permet à l'entreprise :

- D'avoir un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier de ses concurrents. En revanche, l'absence de certification risque de devenir un réel désavantage tant celle-ci gagne du terrain.
- D'obtenir la confiance des clients en mettant à leur disposition l'analyse des moyens utilisés pour respecter la promesse qui leur a été faite, mais surtout de leur donner la possibilité de vérifier les conditions du respect de cette promesse via la Certification

Beattie et Sohal (1999) qui ont réalisés leur recherche auprès d'entreprises australiennes sur « les avantages de l'adoption de la certification ISO 9000 » aboutissent à la conclusion que i) l'avantage principal, de la certification ISO, perçue par les clients est de donner confiance ii) les entreprises la considèrent comme une stratégie de part de marché ou de défense de leur position sur le marché iii) les gouvernements la voient comme le moyen d'accroître l'efficacité de l'industrie qui, à terme, permettra aux entreprises de gagner des marchés à l'étranger et d'améliorer la balance commerciale. Ils font ressortir que la part de marché est l'avantage numéro 1 dans la liste des avantages et que le service après vente est numéro deux des avantages opérationnels. Mais ils mentionnent d'autres avantages de la certification ISO 9000 – qui sont internes - dont la survie de l'entreprise, l'amélioration du moral du personnel, la documentation et les procédures (qui ont permis aux entreprises de répondre aux besoins du marché de plus en plus croissants) et l'amélioration des compétences des employés. Donc ces deux auteurs n'ignorent pas les avantages internes de la certification ISO 9000 qui est une occasion d'améliorer les opérations internes des entreprises.

Une analyse de l'information obtenue à partir du traitement de 749 questionnaires renseignés par des entreprises espagnoles a permis à Escanciano, Fernandez, et Vazquez (2001) d'affirmer que dans l'opinion des directeurs de la qualité, les compagnies espagnoles reconnaissent l'importance de certification qu'ils considèrent un outil de la gestion qui produit des avantages compétitifs et que ces mêmes directeurs considèrent la certification comme une voie de progrès vers gestion de la qualité totale.

Sur la base de données de résultats de recherches empiriques sur 502 entreprises espagnoles afin de déterminer les avantages de la mise en œuvre de cette norme, Casadesus, Gimenez et Heras (2001) ont constaté l'existence de différentes typologies d'entreprises. Selon leur étude, près de 65% des entreprises certifiées en Espagne ont obtenu d'importants avantages internes et externes. D'après cette étude, de nombreuses entreprises ont reconnu que les motifs de la certification sont exclusivement commerciaux – augmentation de part de marché, maintien des clients actuels, l'image qu'offre la qualité, ou même pour des raisons de survie – plutôt que par une réelle prise de conscience de la nécessité d'améliorer la qualité.

Terziovski et Power (2007) ont évalué - à travers une enquête auprès d'un échantillon de 1500 organisations certifiées- le lien entre la motivation de la certification ISO 9000, la culture de la qualité, la responsabilité du management et la perception des avantages qui découlent de la certification ISO 9000. Les principales conclusions auxquelles ils aboutissent sont que les organisations qui cherchent la certification ISO 9000 avec une approche proactive conduite par une approche d'amélioration continue sont plus susceptibles d'en tirer des avantages commerciaux significatifs par la suite. Ils ont également constaté que les organisations peuvent utiliser efficacement la certification ISO 9000 comme moyen de promotion et de facilitation de la culture de la qualité, où l'auditeur qualité est un acteur important dans les processus. Terziovski et Power (2007) affirment, enfin, que "la certification ISO 9000 peut procurer d'importants avantages si elle est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue".

Pour d'autres auteurs, la certification présente aussi d'autres avantages qu'externes. Ainsi, Hoyle (2006) avance que, si la certification ISO 9001 n'est pas une exigence client, elle a peut-être quelques avantages pour certaines organisations comme i) la valeur d'un audit indépendant du système de gestion de l'entreprise, ii) la pression pour formaliser le système de gestion ou iii) la reconnaissance que la certification apporte sur le marché.

Comme de nombreuses organisations ont découvert que la clé de la satisfaction client et le succès concurrentiel réside dans la réalisation de la qualité des produits et services comme une arme stratégique pour la performance des entreprises (Pulat, 1994 ; Krasachol and Guch, 2000). Il est clair que la qualité est apparue comme un avantage concurrentiel stratégique pour la réussite organisationnelle (Yong and Wilkinson, 2002).

Duret M, Pillet M, (1998) ajoutent que la certification a comme premier objectif de donner confiance au client. Elle va rendre également l'entreprise plus "robuste" par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du "savoir faire" de l'entreprise.

De sa part, Détrie P (2001), nous résume les avantages de la certification en deux types : les avantages internes et les avantages externes :

Les avantages externes :

- Assurer la fiabilité de la réponse aux exigences clients ;
- Accroître la confiance du client en garantissant le respect d'un référentiel par un organisme indépendant ;
- Démontrer la maîtrise de ses procédés de façon objective ;
- Disposer d'un avantage concurrentiel ;
- Accéder à des appels d'offres ;
- S'ouvrir aux marchés européens et internationaux ;
- Inciter les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigences ;
- Obtenir une reconnaissance nationale et internationale.

Les avantages internes :

- Améliorer les dispositions d'assurance qualité, à savoir :
  - Maîtriser le fonctionnement interne et éliminer les dysfonctionnements ;
  - Capitaliser le savoir faire ;
  - Améliorer les relations client-fournisseur internes.
- Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits et alléger les contrôles ;
- Fédérer et motiver le personnel ;
- Bénéficier d'une évaluation extérieure.

### **2.6.2. Les Inconvénients de la certification**

Selon Détrie P (2003), l'inconvénient souvent rencontré est la non intégration de la démarche certification dans la stratégie générale de l'entreprise ; le dirigeant pressé par la concurrence ou par un gros client, souhaite obtenir son certificat à moindre frais et sans perturbation pour son organisation. La certification est obtenue pour un système artificiel qui survit rarement à l'audit de suivi.

Il ajoute que les salariés craignent l'asphyxie de la surcharge de travail, le bachotage laborieux et la lourdeur de la gestion documentaire, première cause de remarques.

La résistance au changement est un autre inconvénient important, car changer ses habitudes n'est pas facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux clients...) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps...).

Duret M, Pillet M, (1998) pour leur part confirment qu'en dehors de la formalisation qui peut paraître lourde et contraignante, la certification a un coût non négligeable. Cet

investissement ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité.

Akdere et Schmidt (2008) précisent que toutes sortes d'initiatives en faveur de la qualité impliquent les employés dans l'organisation, et que la formation et la communication sont des facteurs importants dans les efforts organisationnels pour améliorer la qualité. L'étude de Delbridge et Whitfield (2001) montre que, les employés des établissements qui disposent de systèmes visant à accroître la participation des salariés dans la prise de décision, perçoivent qu'ils ont plus d'influence sur leur emploi.

## **2.7. Les référentiels de certification des systèmes de management**

---

Nous avons vu dans le présent chapitre le référentiel de système de management le plus universalisé qui est l'ISO 9001 version 2000. nous allons intéresser aux référentiels de management les plus utilisés dans le secteur agroalimentaires.

### **2.7.1. Le système de management environnemental ISO 14 001**

#### **a) Définition**

La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. La première version de ces normes remonte à 1996. La publication de la version actuelle des normes de la série ISO 14000 date de décembre 2004. En règle générale, l'ISO n'élabore que des normes répondant à un impératif du marché, les normes ISO 14 000 relatives aux systèmes de management environnemental aident les organisations de toutes sortes à améliorer leurs performances environnementales tout en exerçant un impact positif sur leurs résultats.

L'ISO 14 000 traite du «management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour minimiser les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence sa performance environnementale : cela contribue à la protection et à la stabilité de l'environnement (Vaute L, 2003).

#### **b) La série des normes ISO 14 000**

- ISO 14001 : Management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation. La deuxième édition est parue le 15 novembre 2004 ;
- ISO 14004 : Lignes directrices du système environnement ;
- ISO 14010, 11, 12 : Audit du système environnement ;
- ISO 14031 : Indicateurs environnementaux ;
- ISO 14040 : Analyse du cycle de vie, principes et cadre ;
- ISO 14044 : Analyse du cycle de vie, exigences et lignes directrices ;

Alors que les normes ISO 14004 et ISO 14010, 11, 12 sont considérées comme des normes outils, la norme ISO 14001 constitue le référentiel de base pour la certification. Il représente 18 exigences réparties en 6 chapitres.

En Algérie, seulement NCA Rouiba a obtenu cette norme environnementale ISO 14 001.

### **2.7.2. OHSAS 18 001**

Faute d'ISO 18001 suite aux désaccords au sein de l'ISO pour la création d'une norme de management de la santé et la sécurité, l'OHSAS 18001 s'impose désormais comme le référentiel sécurité de l'entreprise.

OHSAS = Occupational Health and Safety Assesment Series.

Cette norme a pour objectif d'avoir une gestion rigoureuse et efficace de la santé et la sécurité au travail. L'OHSAS est le seul référentiel permettant cette approche avec une reconnaissance internationale (Cattan M, 2003).

Son objectif est de fournir aux entreprises le souhaitant un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatibles avec les normes internationales de système de management (les plus connues : ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement et ILO-OSH 2001 pour la Sécurité et la Santé au travail).

Ce référentiel est né en 1999 à l'initiative de divers organismes certificateurs dans l'espoir de la création d'une norme ISO en la matière. Mais l'ISO n'a pas décidé de produire la norme attendue (deux votes négatifs). Finalement c'est l'Organisation Internationale du Travail (ILO en anglais) qui s'est trouvée plus à même de remplir ce mandat avec l'édition du référentiel international ILO-OSH "principes directeurs des systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail" en 2001 (sans que l'ISO souhaite collaborer à ce travail). La promotion de la norme britannique BS OHSAS a été assurée au niveau international par les organismes de certification.

Elle est composée de deux textes :

- BS OHSAS 18001 : la norme elle-même (née en 1999 avec une structure copiée-collée de l'ISO 14001).
- BS OHSAS 18002 : Un guide pour sa mise en place.

### **2.7.3. Le système de management intégré**

Le SMI ou système de management intégré est le regroupement du système de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement à partir de concepts normatifs communs (Cattan M, 2003).

- ISO 9001 : 2000 (2008) pour le concept qualité ;
- ISO 14001 : 2004 pour le concept environnement ;
- OHSAS 18001 pour le concept sécurité.

Il ajoute que le système de management intégré permet :

- D'avoir une vision globale de l'entreprise
- De faciliter l'aide à la décision lorsqu'il s'agit d'établir une politique et des objectifs cohérents.
- De faciliter l'aide à la décision lorsqu'il s'agit de définir des priorités.

Il constitue l'outil idéal pour aider à s'engager dans la voie du développement durable.

### **2.7.4. ISO 22 000**

#### **a) Définition**

Selon l'AFNOR et le site officiel de l'ISO (ISO.org), L'ISO 22 000 est une norme internationale qui définit les exigences du système de gestion de la sécurité alimentaire pour l'ensemble des acteurs de l'industrie alimentaire (de la ferme à l'assiette).

Elle associe les éléments clés généralement reconnus pour garantir la sécurité des aliments tout au long de la chaîne d'approvisionnement, notamment :

- Communication interactive
- Systèmes de gestion
- Contrôle des risques liés à la sécurité alimentaire via des programmes de prérequis et des analyses HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points, analyse des risques et maîtrise des points critiques)
- Amélioration et mise à jour continues du système de gestion de la sécurité alimentaire

### **b) À qui s'adresse cette norme?**

La norme internationale ISO 22000 s'adresse à tous les intervenants de la chaîne d'approvisionnement, notamment aux entreprises impliquées assurant la production d'équipement, d'emballage, d'agents nettoyeurs, d'additifs et d'ingrédients.

L'ISO 22000:2005 est également destinée aux sociétés souhaitant intégrer leur système de gestion de la qualité (ISO 9001:2000, par exemple) et leur système de gestion de la sécurité alimentaire.

### **c) Avantage de l'ISO 22 000**

La certification ISO 22000:2005 présente les avantages suivants :

- Application à l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement;
- Norme internationale reconnue mondialement;
- Possibilité d'harmonisation aux normes nationales;
- Couverture de la plupart des exigences des normes de sécurité alimentaire actuelles pour le détaillant ;
- Conformité aux principes du Codex HACCP;
- Communication des principes HACCP à l'échelle internationale ;
- Norme pouvant être auditée, avec des exigences claires définissant un cadre de référence pour la certification par un tiers ;
- Certification convenant aux organismes de régulation;
- Alignement de la structure avec les clauses de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001 relatives aux systèmes de gestion;
- Possibilité d'échanges sur les risques avec partenaires de la chaîne d'approvisionnement;

Autres avantages spécifiques :

- Approche basée sur le système plutôt que sur le produit;
- Rationalisation des ressources à l'interne et sur toute la chaîne d'approvisionnement;
- Analyse systématique des risques sur toutes les mesures de contrôle;
- Meilleure planification et moins de vérification en aval du processus;
- Meilleure documentation;
- Gestion systémique des programmes de prérequis;
- Meilleure vérification préalable;



- Communication dynamique sur les questions de sécurité alimentaire avec les fournisseurs, les clients, les organismes de régulation et les autres parties intéressées;
- Approche systémique et proactive pour identifier les risques liés à la sécurité alimentaire, ainsi que pour concevoir et mettre en place des mesures de contrôle

En Algérie, seulement Vitajus et SBA Hammoud Boualem (l'unité de Meftah) ont obtenu la certification ISO 22 000.

## **Conclusion du chapitre II**

---

On a vu dans ce chapitre que la normalisation s'inscrit dans une logique d'une démarche qualité et qu'elle procure des avantages pour le consommateur, l'entreprise et le producteur.

La certification à travers les normes ISO est devenue un phénomène incontournable dans les échanges mondiaux. Elle peut servir d'outils de reconnaissance de la qualité, elle a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du SMQ à la norme ISO 9001 :2000.

La norme ISO 9001 : 2000 est utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance que l'organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients.

La norme ISO 9001 :2000 impose l'approche processus destinée à maîtriser et améliorer le fonctionnement d'un organisme (réduction des coûts et des durées de cycles de la production).

A travers la littérature, on a constaté que la certification ISO permet d'avoir un avantage concurrentiel qui permet aux entreprises de se différencier de la concurrence. Elle permet aussi d'obtenir la confiance des clients.

## **Conclusion de la première partie**

Dans cette partie, nous avons constaté que l'évolution du concept qualité a donné naissance au système de management de la qualité en passant par la création du premier laboratoire d'essai en 1901 à la création de l'ISO (Fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation) enfin, la publication de la première série des normes ISO 9000.

Le management de la qualité et la certification des entreprises aux normes ISO connaissent une croissance exponentielle partout dans le monde. La dernière étude annuelle de l'ISO sur les certifications révèle une prédominance mondiale accrue des normes de systèmes de management, et d'ISO 9001 en particulier. Les discours sur la qualité insistent beaucoup sur la satisfaction des besoins explicites et latents des clients, et montrent à la fois que la maîtrise de la qualité peut permettre une meilleure organisation interne mais aussi de réaliser des économies substantielles de coûts. La satisfaction des clients conjuguée à de faibles coûts devraient conduire à des parts de marché importantes et à une compétitivité sur le marché.

Les normes ISO 9000 recommandent de mettre sur supports les pratiques et savoir-faire de l'organisation et affectent à cet effet les connaissances organisationnelles. Voir la qualité dans une optique de gestion des connaissances permet de concevoir des systèmes qualité non seulement pour la certification mais aussi et surtout pour développer une force

créatrice et innovatrice interne permettant de faire face durablement à la concurrence sur le marché.

On a pu constater que la normalisation est devenue un élément incontournable du marché mondial, où la conformité des produits et services aux exigences de conception et le respect des normes de la santé, de gestion de la sécurité alimentaire et environnemental ont un impact direct sur les responsabilités d'exportation, et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se faire certifier pour accroître leur avantage concurrentiel.



# Deuxième partie : La certification ISO 9001 :2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes.

## Introduction de la deuxième partie

Conscient d'un besoin accru d'accompagnement pour le développement de l'entreprise algérienne qui a été soumise à de rudes épreuves durant la décennie écoulée, compte tenu de l'adhésion de notre pays à l'organisation Mondiale du Commerce (OMC), et toutes les implications qui y découlent. Vu l'importance de la qualité, donc de la normalisation et de la certification, et qui constituent une exigence du marché au niveau mondial : le gouvernement a mis en place un programme intitulé : Programme pour le Développement d'un Système National de Normalisation qui permettra à terme l'intégration complète du management de la gestion de la qualité dans les entreprises algériennes.

Après la revue de littérature développée dans la première partie sur les notions de SMQ et la certification nous allons présenter les résultats de l'étude empirique.

L'objectif de cette partie est, d'étudier à travers l'enquête réalisée auprès de 17 entreprises du secteur agro-alimentaires le système management qualité, les apports et les enjeux de la certification ISO 9001: 2000.

Les questions émanant sont en outre;

Quelles sont les motivations qui ont incité les entreprises à se faire certifier à la norme ISO 9001:2000?

Quelles sont les perceptions des directeurs qualité des organisations certifiées par rapport à ISO: en terme de logique organisationnelle et commerciale? Quels sont les critiques, limites et contraintes rencontrés?

Quels conseils et améliorations suggérés aux entreprises ayant objectifs pour se certifier?

La thématique centrale de l'étude porte sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001:2000 telles qu'elle est perçues par les managers des 17 entreprises du secteur agro- alimentaire.

## Chapitre III : Informations sur le Système de Management de la Qualité

### Introduction

---

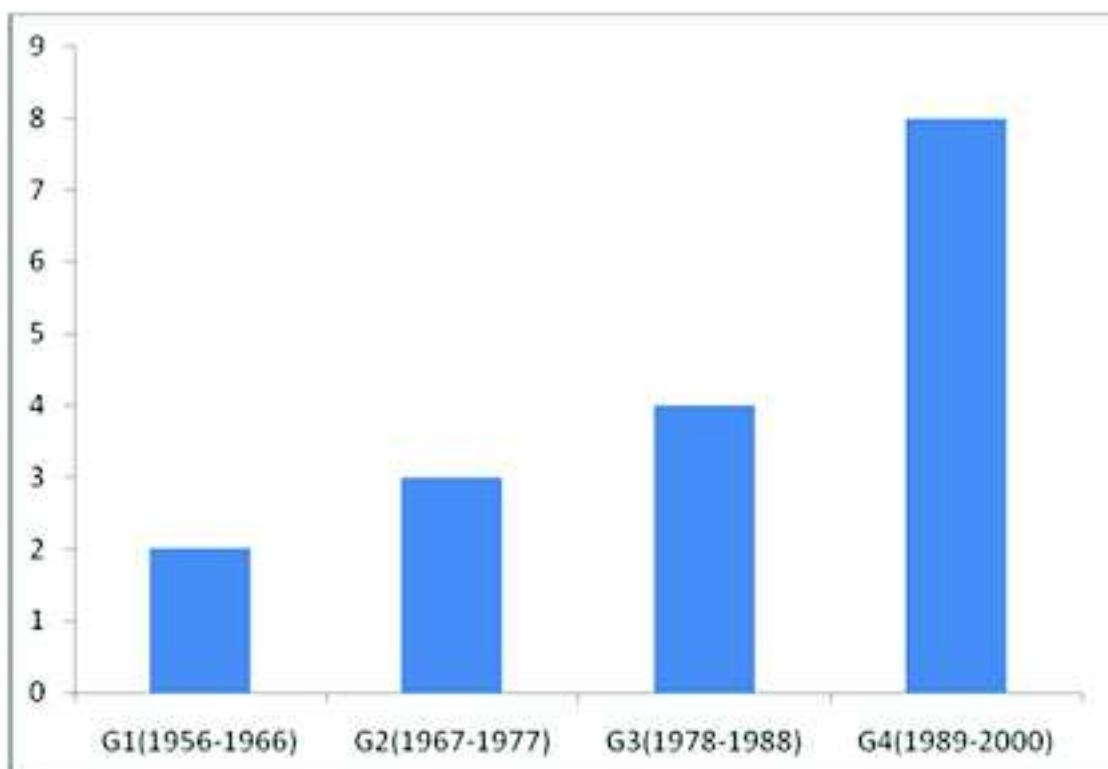
Dans ce chapitre et avant de passer à l'étude des apports de la certification ISO 9001 :2000 dans les entreprises agro-alimentaires algériennes, on doit d'abord voir l'ensemble des caractéristiques identifiant ces entreprises, ensuite nous allons étudier les informations concernant le système management qualité de ces entreprises à savoir les motivations, la durée et le coût de SMQ, ainsi que l'évaluation et l'utilité de ce système de management qualité.

### **3.1. Caractéristiques des entreprises agroalimentaires certifiées**

---

#### **3.1. 1. Date de création des entreprises certifiées**

D'après le graphe ci-dessous, on remarque que la plus part des entreprises ont été créées durant la dernière décennie ce qui va faciliter à ces entreprises l'implantation de la norme ISO 9001 :2000 mais surtout la norme ISO 22 000 qui définit les exigences du système de gestion de la sécurité alimentaire pour l'ensemble des acteurs de l'industrie alimentaire.

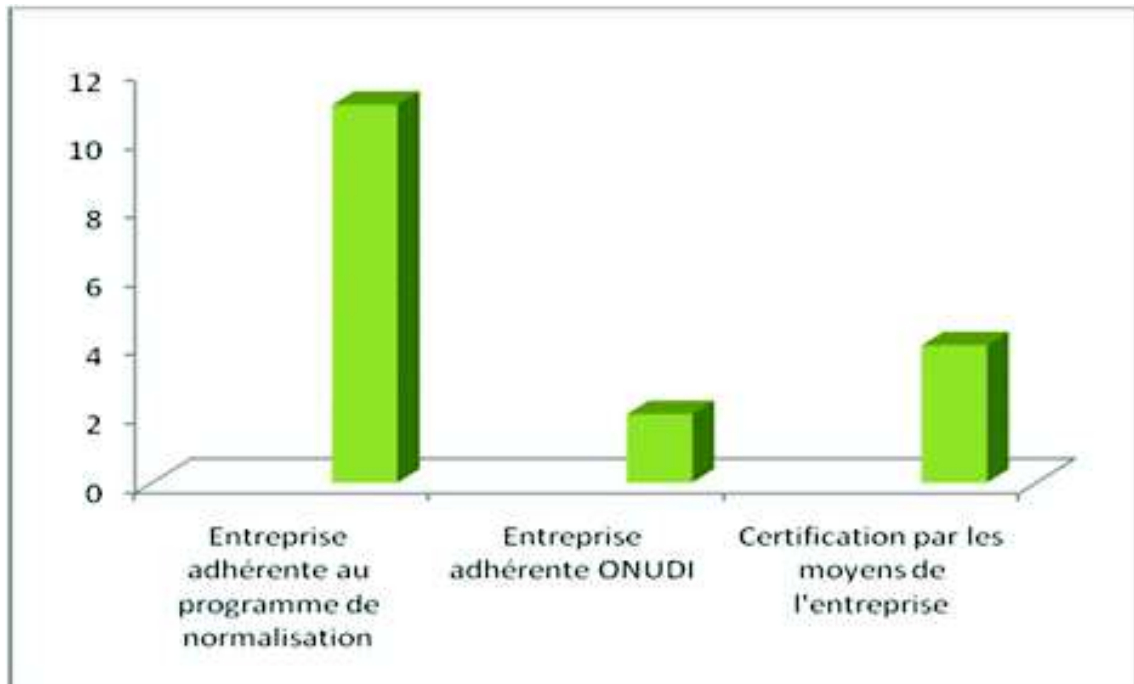


*Graphe 4 : Date de création des entreprises certifiées.*

Source: établi par nous à partir des données de l'enquête

#### **3.1.2. Adhésion des entreprises au Programme pour le Développement du Système National de Normalisation**

Le diagramme ci-dessus nous montre qu'un nombre important d'entreprises est adhérent au programme national de normalisation et qui est de treize entreprises dont deux d'entre elles sont certifiées dans le cadre de l'ONUDI. Alors que seulement quatre entreprises s'engageaient à se certifier par leurs propres moyens.



*Grappe 5 : Adhésion des entreprises au Programme de développement du système Nationale de Normalisation*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### **3.1.3. Le poste occupé par l'interlocuteur**

La plupart des interlocuteurs et qui représente 60 %, occupe un post de responsable management qualité RMQ comme il est dicté par la norme. Pour les autres, on constate que ce sont des connaisseurs de l'entreprise et du domaine puisqu'ils ont un lien direct avec le manager de l'entreprise. Pour un seul cas, on a le représentant de la direction est lui-même le directeur de l'entreprise.

### **3.1.4. Le statut juridique des entreprises**

La majorité des entreprises sont des SPA, elles sont au nombre de 10, les autres sont des SARL.

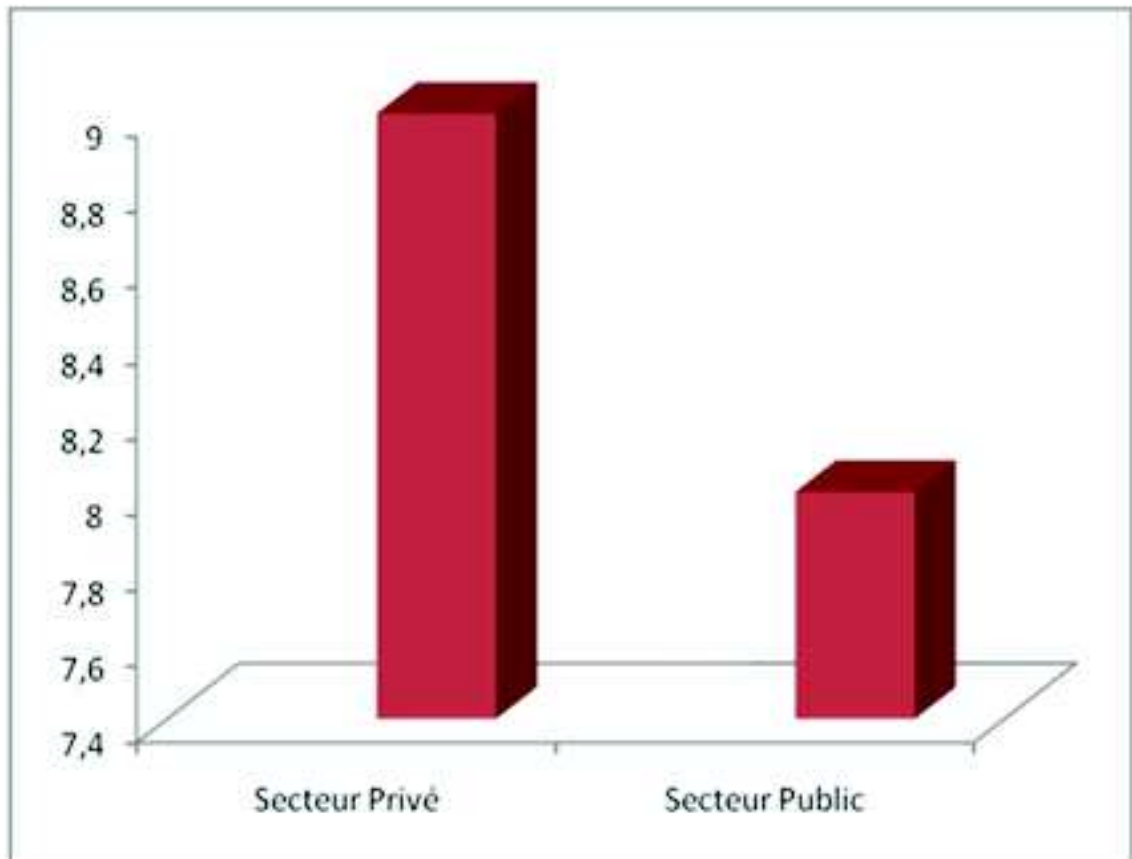


Graphe 6 : Le statut juridique des entreprises

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### 3.1.5. Secteur de l'entreprise

Dans le diagramme qui suit, on remarque que le nombre d'entreprises publiques est presque égal au nombre d'entreprises privées.



Graphe 7 : Secteur de l'entreprise :

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### 3.1.6. Structure du capital

Le capital social de ces entreprises interviewées reste largement variable, il est inclus entre 10 et 896 millions de DA.

Le tableau qui suit nous montre que huit entreprises sur 17 ont pour source de financement l'Etat à 100% et huit en ont 100% le capital privé. Une seule entreprise a eu 28 % de financement étranger.

Entreprise \ Structure du Capital	La part du privé algérien	La part de l'Etat	Part étrangère	Organismes financiers	Autres
8	100%	0	0	0	0
1	72%	0	28%	0	0
8	0	100 %	0	0	0

Tableau 8 : Structure du capital :

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### 3.1.7. Activité des entreprises

Toutes les entreprises enquêtées ont une activité principale dans le domaine de l'agro-alimentaire à savoir le lait, les boissons, la tomate industrielle, etc.

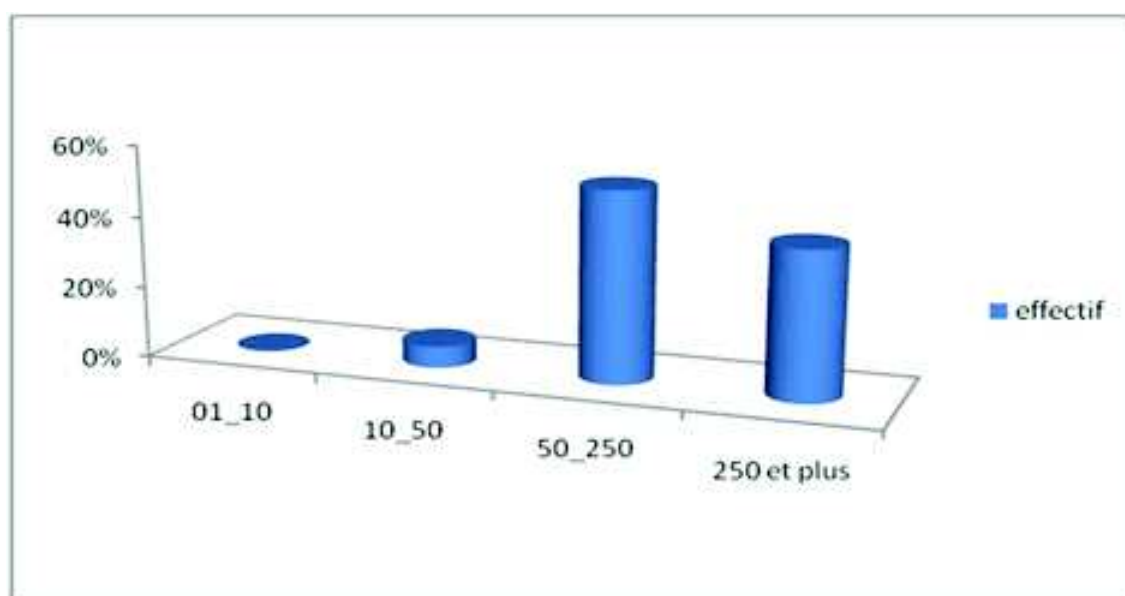
Parmi les 17 entreprises entretenues, on trouve seulement dix qui ont une activité secondaire.

Notre échantillon est composé de 9 filiales de groupes, 7 sont indépendantes et seulement une entreprise est un groupe.

### **3.1.8. Effectif total des entreprises**

Le graphique qui suit nous montre l'effectif total des entreprises. Il est inclut entre 31 et 827 employés ce qui veut dire que notre échantillon est composé de petite, moyenne et grande entreprise.

La taille de l'entreprise est mesurée par le nombre d'employés. Le graphe ci-dessous nous montre que notre échantillon est constitué principalement de moyenne et grande entreprises.



Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### **3.1.9. Le chiffre d'affaire**

Le graphique ci-dessous nous montre le chiffre d'affaire des entreprises étudiées pour l'année 2006. Il est inclut entre 70 et 2274 millions de DA. Sachant qu'on n'a pas les données pour deux entreprises.

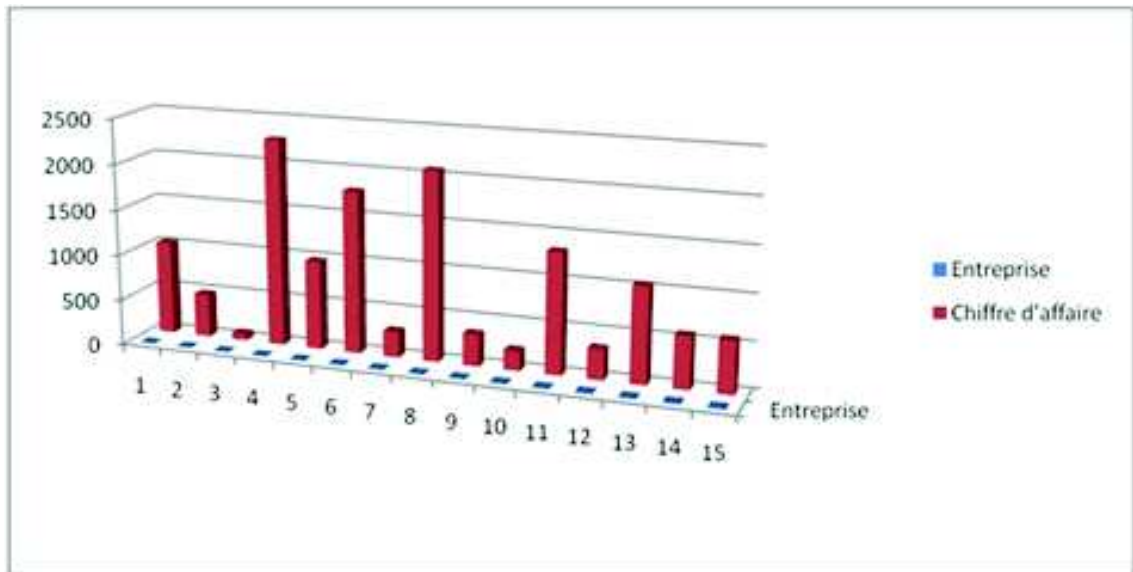


Figure 9 : Le chiffre d'affaire :

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

## 3.2. Les principales informations concernant le système management qualité

### 3.2.1. L'objectif initial de l'entreprise

Avant d'aborder les facteurs déterminants qui ont poussé les entreprises à adopter la certification ISO 9001 :2001, nous avons voulu savoir si l'objectif premier était de se faire certifier où celui de mettre en place une démarche qualité dans l'entreprise.

	Se faire certifier			Mettre en place une démarche qualité au sein de l'entreprise		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
<b>Fréquence</b>	8	9	17	14	3	17
<b>Pour cent</b>	47	53	100	82	18	100

Tableau 9: L'objectif initial de l'entreprise

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Il semblerait que l'objectif visé par la mise en place de la certification ISO 9001 :2000 est à (82 %) la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise pour mettre un en place une meilleure organisation à travers la formalisation des procédures, la chasse aux dysfonctionnements et la réduction des coûts de non qualité.

### 3.2.2. Motivations

Le tableau qui suit nous montre les différentes motivations et raisons qui ont incités les entreprises à mettre en place le système de management de la qualité.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
<b>Pour pouvoir répondre à certains appels d'offre</b>	4	2	3	8	17
	23,5%	11,8%	17,6%	47,1%	100
<b>A la demande de ses clients : (pour améliorer les relations avec les clients)</b>	6	2	0	9	17
	35,3%	11,8%	0%	52,9%	100
<b>Pour améliorer l'organisation interne</b>	15	2	0	0	17
	88,2%	11,8%	0%	0%	100
<b>Pour mieux maîtriser les coûts</b>	13	3	0	1	17
	76,5%	17,6%	0%	5,9%	100
<b>Pour profiter des aides des pouvoirs publics</b>	4	3	3	7	17
	23,5%	17,6%	17,6%	41,2%	100
<b>Autres raisons et motivations :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de gestion</li> <li>- Pérenniser l'entreprise par la satisfaction client</li> <li>- Accès à d'autres marchés</li> <li>- Mieux se situer par rapport à la concurrence</li> </ul>				

Tableau 10 : Les motivations qui ont incité les entreprises à mettre en place le système de management de la qualité.

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Pour savoir quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à mettre en place un SMQ à travers le référentiel ISO 9001, il a été demandé aux entreprises interrogées de choisir parmi les 5 raisons susceptibles d'avoir motivé leur décision de solliciter l'installation de SMQ, s'ils sont tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord.

Le tableau résume que les principales raisons qui ont poussé les entreprises à mettre en place le SMQ sont ni la demande des clients, ni pour répondre aux appels d'offres et les aides des pouvoirs publics mais ce sont la maîtrise des coûts et l'amélioration de l'organisation interne qui les ont incité.

D'autres raisons citées par les responsables management qualité (RMQ), telles que la pérennisation de l'entreprise par la satisfaction client, l'accès aux marchés et mieux se situer par rapport à la concurrence.



### 3.2.3. Accompagnement des entreprises pour la mise en place du SMQ

Le tableau suivant nous montre que la plupart des entreprises ont fait recours à un accompagnateur pour mettre en place le SMQ. Seulement une entreprise ou le responsable management qualité est lui même l'accompagnateur.

L'entreprise a-t-elle fait recours à un accompagnateur ?		
Oui	Non	Total
16	1	17
94,1%	5,9%	100%

Tableau 11 : Accompagnement pour mettre en place SMQ

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête.

Le consultant accompagnateur va apporter à l'entreprise son expérience et son savoir faire. De plus, s'i connait bien métier de l'entreprise, le projet va gagner en temps. Le consultant accompagnateur doit être un homme d'expérience, capable de s'impliquer rapidement dans la problématique de l'entreprise pour en comprendre le fonctionnement.

Les consultants, par ailleurs diplômés auditeur qualité certifiés, seront riches en expériences d'audits de terrain et de ce fait, ils seront mieux à déceler les écarts par rapport à la norme internationale et les dysfonctionnements d'une organisation.

Un projet qualité certification dure en moyenne de 10 à 12 mois environ. Il est souhaitable de conserver le même accompagnateur tout au long du projet. Aussi, les RMQ préfèrent une petite structure (ou un indépendant) à un grand cabinet qui présente de nombreux risques de « turn-over » de son personnel.

### 3.2.4. Type de l'accompagnateur

Dans le tableau qui suit nous allons voir les différents types d'accompagnateurs.

L'accompagnateur est :	Fréquence	Pour cent
Un consultant national	8	47.05
Un bureau conseil national	5	29.41
Un consultant étranger	3	17.64
Un bureau conseil étranger	1	5.88

Tableau 12 : Type de l'accompagnateur

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête.

Les entreprises ont décidé d'engager un consultant, les deux parties se mettent d'accord sur le travail à réaliser et un planning réaliste est établi. Il est également possible de demander au consultant d'effectuer une étude ou une évaluation préliminaire.

Lorsqu'un consultant a été sélectionné, il faut déterminer ce que sera sa tâche. Il convient de ne pas considérer le recours à un consultant comme le report sur une autre personne de la responsabilité de la mise en place du système qualité.

Le choix du consultant doit être pertinent, car il a un rôle clé dans le déroulement de la démarche et le conseil pour la certification, à travers son avis, le consultant donne des éléments, suggère des orientations, et recommande les dispositions qui lui paraissent pertinentes. Il a un pouvoir d'influence.

Donc, les consultants jouent un rôle très important dans la certification ISO puisqu'ils sont mandatés par l'entreprise afin d'assurer la réussite du processus de certification.

On remarque que les entreprises ont un choix différent pour choisir l'accompagnateur : la plupart optent pour les consultants nationaux et les bureaux conseils nationaux. La simple raison, c'est les frais d'accompagnement. Mais, 6% de ces entreprises n'ont pas fait appel à un consultant ce qui s'explique par des compétences en interne. C'est le cas de Sodas et Boissons d'Algérie SBA Hamoud Boualem de Meftah.

### **a) Le choix du bureau d'étude**

D'après les interlocuteurs de l'entreprise le choix de bureau d'étude a été fait selon plusieurs critères :

- La construction d'un tableau comparatif des offres, le critère de choix est qualité/prix
- Sur la base d'une consultation restreinte et après étude et négociation par la commission des marchés.
- Suite à un appel d'offre.
- Selon la qualification des bureaux et le coût de la mise en place du SMQ.
- Expériences dans l'accompagnement des entreprises pour la certification.
- Par la reconnaissance de la compétence du bureau.

Pour les entreprises certifiées dans le cadre de l'ONUDI, les accompagnateurs nous ont été imposés par l'ONUDI

### **b) Les problèmes rencontrés avec les bureaux d'études**

- Eloignement du bureau d'où la nécessité de programmer des séances de 03 jours.
- Démarche théorique et faible présence sur terrain.
- Faible connaissance de la réalité de l'entreprise.
- Délai d'accompagnement lent et très lent.
- Les accompagnateurs n'étaient pas du domaine Agro-alimentaire.
- Culture différente (maturité dans l'appropriation des termes et outils qualité). Les RMQ recommandent certaines actions à mener au moment d'engager un consultant :
- S'entretenir avec plusieurs consultants,
- Choisir le consultant avec soin, vérifier son expérience et ses références,
- S'assurer que le consultant a bien compris quel était le domaine d'activité de l'entreprise et ses objectifs.
- Affecter les moyens nécessaires pour la durée qui a été convenue.
- S'intéresser personnellement à ce qui est fait puisque, après tout, il s'agit de du système qualité.
- Expliquer les attentes des clients et pourquoi, les entreprises cherchent à mettre en œuvre un système qualité.

Pour que le recours à un consultant soit efficace, il faut qu'une bonne communication s'établisse entre les entreprises et le consultant. Le consultant doit travailler avec les différentes personnes de l'entreprise, afin de s'assurer que les procédures requises sont en place pour se conformer aux exigences de la norme iso 9000 retenue.

Il est bon que le consultant apporte sa contribution et donne des conseils visant à rendre les procédures plus simples, facilement compréhensibles et que ses dernières soient une aide pour le personnel dans son travail et n'engendrent pas de documents et papiers inutiles. Un système qualité efficace est un système qui décrit la façon dont l'entreprise fonctionne.

Les RMQ conseillent aux entreprises d'être prudentes face à un consultant proposant de mettre en place un système de qualité qui serait « prêt à l'emploi ».

### 3.2.5. La durée de la construction du SMQ

Entreprise	Durée de la mise en place du SMQ (Mois)	Durée totale y compris la certification (Mois)
1	20	30
2	7	14
3	6	12
4	24	36
5	28	40
6	12	18
7	25	36
8	12	18
9	25	38
10	17	24
11	29	38
12	16	24
13	4	6
14	6	12
15	26	36
16	16	24
17	11	18
<b>Max</b>	<b>29</b>	<b>40</b>

Tableau 13 : Durée de la construction du système qualité

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

L'élaboration des procédures constitue une longue démarche et il est important d'y accorder le temps nécessaires afin de conceptualiser des procédures qui seront facilement applicables par les employés.

Le délai requis pour l'implantation du SMQ dépend de plusieurs facteurs comme la taille de la firme, la complexité des processus de fabrication, le niveau actuel de la qualité et le degré d'engagement du comité de supervision dans le processus d'implantation de la norme.

La durée dépend de la vitesse d'adaptation des du personnel mais aussi et surtout de la compétence des responsables qualité et des consultants engagés.

On remarque que la durée de la construction du SMQ est très longue par rapport aux normes, cela est dû aux anomalies internes et les dysfonctionnements que rencontrent nos entreprises telles que les problèmes citées en haut et surtout ceux de la métrologie.

### 3.2.6. Le coût de la construction du SMQ

Démarche de changements et de progrès, la qualité a un coût auquel nul ne peut se soustraire, au risque d'échouer dans la mise en œuvre et le suivi du projet. Ce coût dépendra

du niveau d'organisation initial, des effectifs, des objectifs, de l'engagement de la direction et du personnel d'encadrement (compétences en management du personnel) et surtout de la conviction de l'équipe dirigeante de la réelle utilité de la démarche. Néanmoins, une démarche qualité intelligemment menée, conduit nécessairement à un retour sur investissement : selon Crosby P, (1986) "qu'il est toujours moins coûteux de faire bien du premier coup"

D'après le tableau, on constate que le coût moyen pour mettre en place le SMQ est de 2.78 MDA est qui est inférieur au plafond de soutien défini par l'Etat et que les entreprises le considère très cher en ignorant de le comparer aux retours d'investissement après la certification. Ces coûts liés à la mise en place du SMQ peuvent être comme suit:

- Les journées de conseil et d'accompagnement se facturent cher (jusqu'à 1000 Euro par jour)
- La formation externe permet, selon les besoins et la volonté d'avoir un personnel plus qualifié. Mais le coût de telles formations est très cher aussi.
- La rédaction du système documentaire et la mise en place du système management qualité : coût variable selon le temps consacré, le niveau de départ et les frais annexes de déplacement et de participation aux réunions.
- Un audit externe à blanc (1000 euros en moyenne la journée).
- Le temps passé en réunions des RMQ et en groupes de travail.
- Les adaptations de l'organisation et du fonctionnement internes rendues nécessaires par la démarche qualité.
- Les coûts liés à l'identification et l'élimination des principaux dysfonctionnements (informatisation de certains systèmes, évolution d'organisation...)

<b>Entreprise</b>	<b>Coût (MDA)</b>
1	10.00
2	01.94
3	03.68
4	02.54
5	03.00
6	01.00
7	02.50
8	00.10
9	00.00
10	02.00
11	02.40
12	02.50
13	03.00
14	03.25
15	04.50
16	01.86
17	<b>05.00</b>
<b>Moyenne</b>	<b>2.78</b>

*Tableau 14 : Coût de la construction du SMQ*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### 3.2.7. Les entreprises bénéficiaires du programme pour le développement du système national de normalisation

	Fréquence	Pourcent
<b>Oui</b>	13	76,5
<b>Non</b>	4	23,5
<b>Total</b>	17	100

Tableau 15 : Les entreprises bénéficiaires du programme pour le développement du système national de normalisation

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Sur 17 entreprises certifiées, nous avons 13 entreprises qui ont bénéficié de l'aide de l'Etat y compris celles certifiées dans le cadre de l'ONUDI.

Ce chiffre est très faible par rapport aux dispositifs mis en place par l'Etat pour encourager les entreprises à mettre en place les SMQ et la certification, faute d'absence de culture pour nos entreprises qui ignorent les conséquences, surtout après l'adhésion de l'Algérie à l'OMC.

#### a) Le rôle des subventions dans le développement du système qualité de l'entreprise

	Fréquence	Pourcent
<b>Oui</b>	3	18
<b>Non</b>	10	59
<b>Non concerné</b>	4	23
<b>Total</b>	17	100

Tableau 16 : Le rôle des subventions dans le développement du système qualité de l'entreprise

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

60 % des entreprises enquêtées évoquent que les aides et les subventions de l'Etat n'ont pas joué un rôle et non pas contribué au développement du système qualité de l'entreprise. La question posée, pourquoi alors ces entreprises n'ont pas engagé les démarches de certifications avant le lancement du programme ?

La réponse évidente et la moins logique, c'était une question de temps.

#### b) Le remboursement pour les entreprises bénéficiaires

Remboursement	Fréquence	Pour cent
Oui	3	23,5
Non	8	41,2
certification faite par les propres moyens de l'entreprise	4	23,5
certification faite par l'Etat (dans le cadre de l'ONUDI)	2	11,8
<b>Total</b>	17	100,0

Tableau 17 : Le remboursement par l'Etat pour les entreprises bénéficiaires

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Les remboursements ont été faits mais avec beaucoup de retard dû au désaccord entre les deux ministères (ministère des finances et ministère de l'industrie) chose qui dérange les chefs d'entreprises quand il s'agit d'argent.

Les problèmes rencontrés pour le remboursement :

- Contrat avec le ministère de l'industrie présente des insuffisances.
- Mésentente entre Ministère des finances et de l'Industrie sur les modalités de financement ;
- Lenteur dans le traitement des dossiers de remboursement ;
- Certains dossiers sont transmis sans suite ;

### **3.2.8. Le programme de mise à niveau**

Le nombre d'entreprises bénéficiaires du programme de mise à niveau

	<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>
<b>Oui</b>	<b>11</b>	<b>64,7</b>
<b>Non</b>	6	35,3
<b>Total</b>	17	100,0

*Tableau 18 : Le nombre d'entreprises bénéficiaires du programme de mise à niveau*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Dans le cadre de l'ouverture de l'industrie algérienne à la concurrence internationale, le ministère de l'industrie a mis en place, en collaboration avec l'Union Européenne, un programme de mise à niveau des entreprises du secteur industriel.

Des crédits de structuration sont accordés par les banques et garantis par l'Etat Le tableau ci-dessus, nous indique que 65 % des entreprises enquêtées, ont bénéficiée du programme de mise à niveau, mais pour les autres, il y a eu une résistance au changement de la part des entrepreneurs. Les chefs d'entreprises trouvaient leur situation confortable et ne voulaient pas changer leur comportement alors qu'il était indispensable pour eux de se lancer dans le processus de mise à niveau.

### **3.2.9. Le niveau hiérarchique du représentant de la direction**

<b>Le niveau hiérarchique du représentant de la direction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>
N	2	11,8
N-1	10	58,8
N-2	4	23,5
N*5 (Assistant, conseiller)	1	5,9
<b>Total</b>	17	100,0

*Tableau 19 : Le niveau hiérarchique du représentant de la direction.*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Sachant que le N: est le niveau du premier responsable. La plupart des entreprises ont un représentant de direction ou responsable management qualité de grade N-1 c à d qu'il a un lien direct avec le premier responsable et que les entreprises accordent une grande importance à ce post.

Le responsable assurance qualité (RMQ) ou directeur qualité, est le chef de projet qui sous l'autorité de la direction générale (DG) va conduire les différents travaux conformément au planning préalablement établi. Il doit bien connaître l'entreprise et disposer d'autorité et d'autonomie pour mener à bien sa mission.

Pour l'aider dans sa démarche, la direction doit nommer un représentant qui doit avoir autorité pour :

- Assurer qu'un système de management de la qualité (SMQ) est mis en place et entretenu conformément aux exigences de la norme.
- Rendre compte à la direction du fonctionnement du SMQ, y compris des besoins d'amélioration.
- Assurer la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'organisme.

Il doit informer la DG de l'état d'avancement et s'il est nécessaire d'alerter les difficultés et des dysfonctionnements rencontrés. Il va s'appuyer sur l'expertise du consultant accompagnateur pour réussir la personnalisation du SQM à l'environnement et aux contraintes de l'entreprise. Grâce à ce transfert de compétences, après l'obtention du certificat, il assurera l'entretien et l'amélioration du SMQ.

Concernant la mise en œuvre de la conduite du changement, les cadres estiment que le projet doit, pour réussir, s'appuyer sur trois grands leviers. Ces trois leviers sont dans l'ordre, l'implication de la direction générale et des managers, la participation active des salariés au projet et la communication interne.

Le sexe du représentant de la direction :

	<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>
<b>Une femme</b>	6	35.3
<b>Un homme</b>	11	64.7
<b>Total</b>	17	100

*Tableau 20 : Le sexe du représentant de la direction :*



Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

La plupart des représentants de la direction sont du sexe masculin comme c'est le cas pour tous les secteurs d'activité en Algérie.

### **3.2.10. Les formations dispensées durant la démarche qualité**

Avant d'entreprendre la rédaction des procédures, il est important de sensibiliser le personnel à la norme ISO 9000. Cette période de sensibilisation permet d'expliquer aux employés le système de gestion et particulièrement les normes ISO 9000. Cette façon d'agir évite bien des problèmes une fois que la documentation est élaborée et que l'on essaie d'appliquer ces procédures (Sheldon, Donald H., 1997)

Tous les employés reçoivent des formations qui leur permettent de comprendre le fonctionnement d'ISO 9000. Cette étape est souvent négligée par la direction. Ce sont pourtant les employés qui devront travailler avec ces normes jour après jour. Toutes fois notons que l'organisation internationale de normalisation oblige tout le personnel de l'entreprise qui demande à être certifiée à suivre un cours d'orientation sur les normes ISO 9000. La formation des employés est le facteur clé permettant de minimiser les effets négatifs d'ISO.

Les RMQ rencontrés dans cette étude partagent également cet avis que la formation est le principal point que les entreprises négligent.

Certaines entreprises ont tenté bien d'offrir une formation appropriée à leurs employés, mais malheureusement cette formation est donnée par les personnes ayant rédigé les procédures. Or, ces personnes ne possèdent pas les talents de communication et le système leur est tellement familier que tout leur semble évident et que leur explication demeurent souvent nébuleuses pour leurs employés.

Ces entreprises enquêtées disposent d'un responsable qualité à la tête d'une équipe, il organise et veille à sa bonne marche, le responsable qualité soit avait une formation initiale dans ce domaine, donc il a de l'expérience dans le domaine, soit c'est le premier contact avec la démarche et il reçoit une formation.

Les différentes formations dispensées par les entreprises enquêtées (le tableau en annexe 2) sont :

#### **a) La sensibilisation à la qualité et la norme ISO 9001:2000**

Dans le cadre du projet certification, et afin d'augmenter l'implication du personnel, des opérations de sensibilisation ont été utilement prévues. Cette formation a permis d'expliquer les garants principes de la qualité. Cette sensibilisation a concerné la totalité du personnel. Elle était présentée de manière simple, courte, adaptée à la problématique de chaque entreprise

La durée de formation est de 9 heures en moyennes pour la sensibilisation à la qualité et la norme ISO 9001:2000. Elle a concerné tout le personnel des entreprises.

#### **b) La formation responsable qualité**

Le responsable qualité, quelle que soit sa position hiérarchique dans l'entreprise, devra disposer (ou acquérir) un niveau suffisant de connaissance :

Pour nos entreprises, les RMQ ont bénéficiés des formations sur :

- La qualité en générale ;
- Les normes ISO ;
- L'audit interne.

### **c) La formation d'auditeur interne**

Pour chaque entreprise quelques cadres ont été formés à la pratique de l'audit qualité interne. Les auditeurs internes ne sont pas forcément des auditeurs certifiés. Mais ils étaient formés aux normes et à la pratique de l'audit.

Ils ont acquis, une expérience en ce qui concerne :

- Les normes ISO 9000 ;
- La méthodologie d'audit (telle que définie dans l'ISO 19011) ;
- Le système de management de la qualité de l'entreprise ;
- La procédure d'audit interne de l'entreprise.

### **d) La formation des cadres supérieurs**

#### **d.1. Les outils de la qualité :**

Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché et la mobilisation du personnel de l'entreprise à travers les formations.

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de canaliser les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et les activités de l'entreprise sont interdépendants.

Les différents outils de la qualité utilisés par nos entreprises sont en générale : le diagramme de Pareto, l'approche processus, l'AMDEC, la méthode des 5S, le brainstorming, le benchmarking, etc.

La durée moyenne de la formation dispensée pour ces outils est en moyenne de 4 heures, alors que la moyenne des cadres est de 15 personnes.

#### **d.2. Le management de la qualité :**

La finalité de cette formation est centrée sur l'amélioration du système de management de la qualité, sur le développement des compétences et sur l'optimisation des potentiels productifs, individuels et collectifs. Elle vise à assurer la qualité du projet pour répondre aux exigences du client et établir un environnement centré sur la qualité pour les parties - prenantes du projet.

Les entreprises sont dans l'obligation de former les cadres dans le management de la qualité car c'est la base de la norme ISO.

La durée moyenne accordée à cette formation est de 32 heures pour deux cadres en moyenne.

### **3.2.11. Evaluation du système management**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
Un système de management permet d'avoir une bonne visibilité du fonctionnement de l'entreprise	16 94.1%	1 5.9%	0 0%	0 0%	17 100
Un système de management permet de répondre à certains appels d'offre	6 23.5%	3 23.5%	4 17.6%	4 35.3%	17 100
La mise en place d'un système de management apporte plus de contraintes que des bénéfices	0 0%	0 0%	0 0%	17 100%	17 100
La mise en place d'un système de management permet de dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise	15 88.2%	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	17 100
Un système de management permet une plus forte implication du personnel	3 17.6%	13 76.5%	1 5.9%	0 0%	17 100
Un système de management permet de travailler dans de meilleures conditions	13 76.5%	4 23.5%	0 0%	0 0%	17 100
La mise en place d'un système de management améliore les relations avec les clients	15 88.2%	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	17 100
La mise en place d'un système de management améliore les relations avec les fournisseurs	15 88.2%	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	17 100
Un système de management permet de mieux gérer les réclamations clients	16 94.1%	1 5.9%	0 0%	0 0%	17 100
La mise en place d'un système de management permet de mieux maîtriser les coûts	12 70.6%	4 23.5%	1 5.9%	0 0%	17 100

Tableau 21 : Les apports du système management

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

La mise en place du SMQ constitue l'une des phases les plus importantes du projet de certification ISO 9001:2000.

Les gains du SMQ fondé sur une normalisation internationale sont à la fois économique (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés (Juran J.M., 1995), organisationnels: repérage et maîtrise des dysfonctionnements, production de nouvelles connaissances organisationnelles (Lambert G, 2004).

Le premier effet repérable de l'irruption des normes dans le monde des organisations est ce que (Girin J, 1995) appelle "la montée de l'écrit", que d'autres ont analysé comme " la production de traces" (Campinos-Dubernet, Maquette, 1997).

Les principaux apports ont été soumis aux répondants sur chaque thème avec une question à échelle d'intervalles (tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord).

Selon les RMQ, le référentiel normatif engendre la production de traces écrites relatives à l'implémentation de la démarche dont le manuel qualité, la cartographie des processus, les fichiers de caractérisation des processus, etc. Cette écriture systématique codifiée du management trouve par ailleurs son importance lors des "revues qualité" ou les rapports des pilotes de processus servent de support à ces réunions managériales.

Globalement, la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement. Un système de management permet d'avoir une bonne visibilité du fonctionnement de l'entreprise, il permet aussi de mieux gérer les réclamations clients qui améliorent les relations clients-fournisseurs. La mise en place d'un système de management permet de mieux maîtriser les coûts.

Dans une démarche qualité, une première approche des coûts vise ceux de la non qualité. Ils peuvent être très élevés et résultent : des anomalies internes (rebuts, retouches, pollutions,...), des anomalies externes (remboursement des clients, pénalités de retard, contrats perdus..). En effet, une meilleure qualité est synonyme de moins de rebuts, moins de reprises, moins de réclamations.

Les RMQ ajoutent que les apports de démarche qualité sont très nombreux, ceux qui sont le plus abordés sont les suivants :

- Travail plus harmonisé;
- Mise en place des indicateurs qui permettent de mesurer l'amélioration;
- Un pilotage plus efficace;
- Une dynamique d'amélioration.

La démarche qualité permet donc, de travailler sur l'organisation et de formaliser les procédures. Elle clarifie le "qui fait quoi-pourquoi-avec qui-ou".

Par ailleurs, les interlocuteurs sont plutôt d'accord que le SMQ permet d'impliquer le personnel. L'implication du personnel est une condition essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un SMQ. Lorsque les changements induits sont importants, il faut veiller aux conditions de mise en œuvre pour faire en sorte que le personnel ne soit ni effrayé par l'ampleur des changements, ni fataliste devant la quantité de travaux à lancer dans un ordre qu'il ne maîtrise pas toujours.

### 3.2.12. L'importance des apports du SMQ

L'importance des apports du SMQ	Fréquence	Pour cent
Considérables	5	29.4
Importants	11	64.7
faibles	1	5.9
Total	17	100

Tableau 22 : L'importance des apports du SMQ

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

A la question portant sur la perception globale des managers concernant la certification, 29% jugent que les apports sont considérables tandis que 6 % jugent les résultats inexistantes. 65 % des interviewés considèrent que les apports de la certification sont importants, ces résultats sont identiques quelque soit la taille de l'entreprise: la perception du certificat est très positive pour les personnes interrogées.

On peut conclure que l'opinion relative (bénéfices/ coûts) des managers à l'égard de la certification est globalement très positive. Ce résultat est confirmé par des études internationales récentes sur la certification (Casadesus et Karapetrovic (2005), Lundmark et Westelius (2006), Calisir, (2007)), dans les quelles la moyenne mesurée par une échelle d'opinion de 1 à 5 sur ce thème est, dans ces trois études, supérieur à 3,5, soit un taux de 70% d'opinion favorables envers les apports de la certification. Ce taux élevé en faveur de l'enjeu qualité est également confirmé par Rolland S (2009), 69, 68% des responsables qualité affirment que les apports sont importants.

### 3.2.13. Utilité de la démarche qualité

Utilité de la démarche qualité	Fréquence			Pour cent		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
(a) Formalisation des procédures	17	0	17	100	0	100
(b) Maîtrise des risques	12	5	17	70.6	29.4	100
(c) Management	15	2	17	88.2	11.8	100
(d) Détection des anomalies	16	1	17	94.1	5.9	100
(e) Amélioration de l'image	13	4	17	76.5	23.5	100
(f) Environnement	8	9	17	47.1	52.9	100
(g) Satisfaction du client	16	1	17	94.1	5.9	100
(h) Meilleure organisation de l'entreprise	17	0	17	100	0	100
(i) Démarche de progrès	13	4	17	76.5	23.5	100
(j) Amélioration continue	17	0	17	100	0	100

Tableau 23 : Utilité de la démarche qualité

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

La démarche qualité d'une entreprise vise à l'amélioration continue de la satisfaction de ses clients. Aussi répond-elle à une logique de fonctionnement reprise par la principale référentielle qualité et symbolisée par une « Roue de Progrès Deming » ou « Cycle PDCA » (déjà présentée dans le premier chapitre).

Selon les entreprises enquêtées, la démarche qualité permet principalement une amélioration continue, aussi bien au niveau organisationnel que technique, ainsi qu'une formalisation des procédures. Les entreprises s'accordent toutes à dire que le SMQ favorise aussi une véritable démarche de progrès à tous niveau et permet une meilleure organisation de l'entreprise, en résumé l'utilité de la démarche SMQ est une :

- Formalisation des procédures.
- Homogénéisation des méthodes de travail
- Création d'un même état d'esprit et d'un même langage avec les entreprises.

## Conclusion du chapitre III

A travers cette première partie de l'étude empirique auprès de 17 entreprises du secteur agro-alimentaires certifiées ISO 9001 :2000, on a pu montrer que la mise en place du



Système de Management de la Qualité constitue l'une des phases les plus importantes de la certification ISO 9001 :2000.

L'étude montre que le référentiel normatif engendre la production de traces écrites relative à l'implémentation de la démarche dont le manuel qualité, la cartographie des processus.

Les gains du SMQ fondé sur une normalisation internationale sont à la fois économique (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés), organisationnels : repérage des dysfonctionnements et réduction des coûts de non qualité.

Globalement la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement

## **Chapitre IV - La certification des entreprises agroalimentaires en Algérie**

### **Introduction :**

---

On a vu dans le deuxième chapitre que la famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'ISO et que cette certification apporte beaucoup d'avantages aux entreprises qu'ils l'adoptent.

Pour voir ce qu'a donné la certification en Algérie et spécialement aux entreprises du secteur agro-alimentaire, nous allons étudier la deuxième partie du questionnaire qui porte sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001 :2000 des entreprises agro-alimentaires en Algérie.

### **4.1. Les raisons qui ont incité les entreprises à se certifier à la norme ISO 9000 : 2000**

---

Concernant les raisons qui ont incité les entreprises à se certifier, les réponses donnent à égalité « l'amélioration de la qualité et l'image de marque de l'entreprise » et « pour se faire différencier de la concurrence ». A la suite, elles donnent dans l'ordre les propositions suivantes : « amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation » ; « pouvoir accéder à un nouveau marché » ; « pour officialiser le système de management existant dans l'entreprise ». En fin de peloton arrive « l'exigence client ».

Des raisons telles que l'accès au marché international (possibilité d'exporter les produits), diminuer les coûts, pérenniser l'entreprise, amélioration continue, ... sont aussi cités par les répondants (voir graphe en annexe 3).

Quelles sont les motivations déterminantes de la certification ? L'ACP est la meilleure réponse.

#### **4.1.1. L'analyse en composante principale ACP**

L'analyse en composante principale est une méthode d'analyse de données multi variées. Elle permet de décrire et d'explorer les relations qui existent entre plusieurs variables

simultanément à la différence des méthodes bi-variées qui étudient les relations supposées entre deux variables. On recherche donc les corrélations qui existent entre les différentes variables, pour rapprocher au sein de "composantes" les variables les plus proches entre-elle. On regroupe donc les variables pour qu'elles composent des dimensions dans le but de réduire le nombre de caractéristiques décrivant les individus afin de mieux interpréter les données. Les composantes sont en quelques sortes des "méta-variables" (Lagarde J, 1983)

En pratique chaque dimension est définie par la meilleure combinaison linéaire de variables expliquant la variance non expliquée par la dimension précédente. L'analyse en composante principale (ACP) fait parti des analyses descriptives multi variées. Le but de cette analyse est de résumer le maximum d'informations possibles en en perdant le moins possible pour :

- Faciliter l'interprétation d'un grand nombre de données initiales
- Donner plus de sens aux données réduites.

L'ACP permet donc de réduire des tableaux de grandes tailles en un petit nombre de variables (2 ou 3 généralement) tout en conservant un maximum d'information. Les variables de départ sont dites "métriques".

### **a) La procédure ACP**

Dans une première étape il convient de repérer les données aberrantes ou manquantes afin de ne pas les intégrer dans l'analyse. On emploie le terme de factoriser, car il s'agit bien de réduire en une combinaison linéaire plusieurs variables ensemble.

Cette approche s'appuie sur des scores d'attitude mesurés sur les attributs déterminants du choix des facteurs de motivation à la certification. Cette dernière approche s'appuie sur une Analyse en Composantes Principales est présentée ci-dessous.

Un questionnaire a été conçu pour recueillir les attitudes correspondantes en utilisant une échelle en quatre points marquée aux extrêmes «Tout à fait d'accord- Pas du tout d'accord». Merci de bien vouloir nous donner votre opinion sur les six facteurs suivants ayant vous motivé à la certification. La procédure propose trois tableaux et un graphique à analyser.

### **b) La variance expliquée**

Le tableau ci dessous présente les deux dimensions qui permettent de résumer l'information. La première dimension extraite permet d'expliquer 37 % de la variance du phénomène. Autrement dit, les variables qui composent la première dimension rassemble synthétise 37 % du phénomène. C'est pourquoi on considère que la première dimension "explique" 37 %. La deuxième dimension n'explique que 26% de la variance.

La variance est calculée à partir de la valeur propre initiale qui elle-même est dépendante du nombre de variable au départ. Par hypothèse on recherche des dimensions de telle sorte qu'elles expliquent plus que  $1/nb$  de dimensions %, c'est-à-dire plus qu'une variable. Dans ce cas on retient les dimensions qui expliquent plus que  $1/6 = 16.6\%$ . Une valeur propre de 1 correspond à 16.6%. Une valeur propre de 2.241 permet d'expliquer  $2.241 \times 16.6 = 37\%$ .

En définitive tous les résultats du tableau sont tous reliés les uns aux autres. La variance cumulée 64% permet d'évaluer si la réduction des 6 variables à 2 composantes permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par les 6 variables de départ.



Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.241	37.344	37.344	2.241	37.344	37.344
2	1.620	26.999	64.343	1.620	26.999	64.343
3	.909	15.158	79.500			
4	.621	10.356	89.856			
5	.384	6.404	96.260			
6	.224	3.740	100.000			

Tableau n°24 : La variance totale expliquée

Source : Fait par nous à partir des données de l'enquête

Alors que deux composantes sont extraites, les variables ne composent pas distinctement une dimension plutôt qu'une autre. Cela signifie qu'il faut peut être réalisé une rotation des axes pour obtenir une matrice des composantes plus lisible.

### c) La qualité de représentation

La qualité de représentation permet de répondre à la question: dans quelle mesure mes variables de départ sont elles prises en compte par les variables extraites? Ainsi la qualité de représentation de " pouvoir accéder à un nouveau marché ", est de 0.668. Cela veut dire que 67% de la variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites. Par contre la variable "parce que c'était une exigence client" est mal représentée par les deux dimensions qui sont extraites. Cela signifie que cette variable sera mal prise en compte par les deux méta- variables que nous allons retenir.

Motivation	Initial	Extraction
Pouvoir accéder à un nouveau marché	1,000	,668
Pour officialiser le SMQ existant	1,000	,739
Parce que c'était une exigence client	1,000	,474
Pour se différencier de la concurrence	1,000	,853
Pour améliorer l'image de marque de l'entreprise	1,000	,574
Amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation	1,000	,552

Tableau n° 25 : Qualité de représentation

Source : Fait par nous à partir des données de l'enquête

### d) La matrice des composantes

Il existe plusieurs manières d'étudier les coefficients qui sont présentés dans la matrice des composantes. D'une part les colonnes correspondent à chacune des dimensions extraites (2 dans ce cas précis). Elles contiennent des coefficients de saturation qui s'interprètent comme des coefficients de corrélation: le "pour se différencier de la concurrence" 0.871 avec la dimension 1, et la corrélation avec la dimension 2 de cette même variable est négligeable.

On peut dire que la dimension 1 et la variable " pour se différencier de la concurrence " suivent la même pente. Donc ce sont les variables: « pour se différencier de la concurrence » et « pouvoir accéder à un nouveau marché » qui concourent le plus à la construction de l'axe 1.

Si la variance expliquée est trop faible, on peut choisir d'exclure certaines variables. Pour choisir les variables à éliminer, on observe leur qualité de représentation : plus la valeur associée à la ligne "Extraction" est faible, moins la variable explique la variance.

Motivation	Composante	
	1	2
Pour se différencier de la concurrence	,871	307
Pouvoir accéder à un nouveau marché	,816	-,042
Pour améliorer l'image de marque de l'entreprise	,611	,448
Parce que c'était une exigence client	-,521	,450
Pour officialiser le SMQ existant dans l'entreprise	-,020	,860
Amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation	,414	-,617

Tableau 26 : Matrice des composantes

Source : Fait par nous à partir des données de l'enquête

### e) Le diagramme des composantes

Le diagramme des composantes est la présentation graphique de la matrice des composantes. Les coefficients de saturations deviennent les coordonnées dans l'espace à 2 dimensions ainsi créé. Les coordonnées de " nb pour améliorer l'image de marque " sur l'axe des abscisses (axe X) est 0.611 et 0.448 sur l'axe des coordonnées (axe Y).

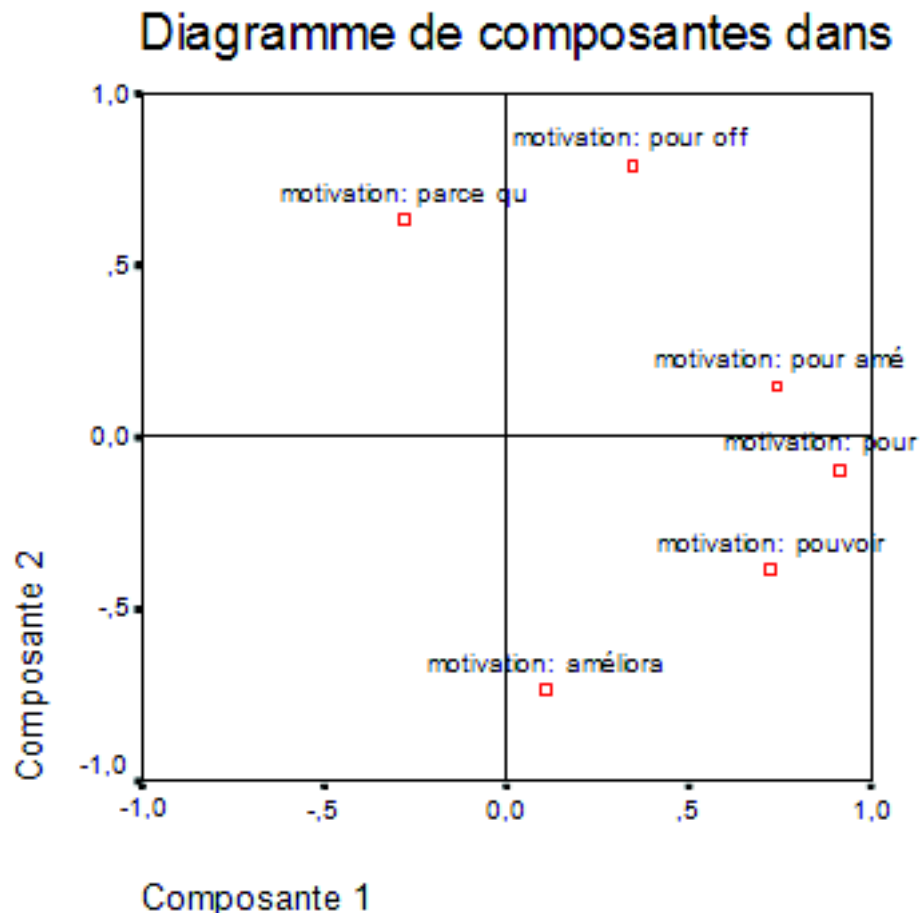


Figure 11 : Diagramme des composantes après rotation

Source : fait par nous à partir des résultats de l'enquête.

Présentation graphique des individus :

La matrice des composantes permet également de calculer les coordonnées pour représenter graphiquement les individus par rapport aux deux dimensions extraites, dans le but de comparer la position des chacune des observations.

En effet, si on remplace dans l'équation composante 1 = a X "pour se différencier de la concurrence" + b X "pour améliorer l'image de marque de l'entreprise" + c X "pouvoir accéder à un nouveau marché", etc....les variables avec leur vraie valeur pour chaque entreprise, on obtient alors le score factoriel, c'est-à-dire une valeur composite pour la dimension, qui devient la coordonnée dans l'espace par rapport à cette même dimension. On répète la même procédure pour chaque dimension. Pour avoir la présentation graphique des individus, on recommence l'analyse factorielle en travaillant sur les facteurs, deux nouvelles variables sont créées dans l'éditeur de données qui donnent les scores factoriels c'est-à-dire les coordonnées calculées de chaque individu par rapport aux deux dimensions à partir de la matrice des composantes. Il est ensuite aisé de représenter un graphiquement les observations, en créant un graphique de dispersion.

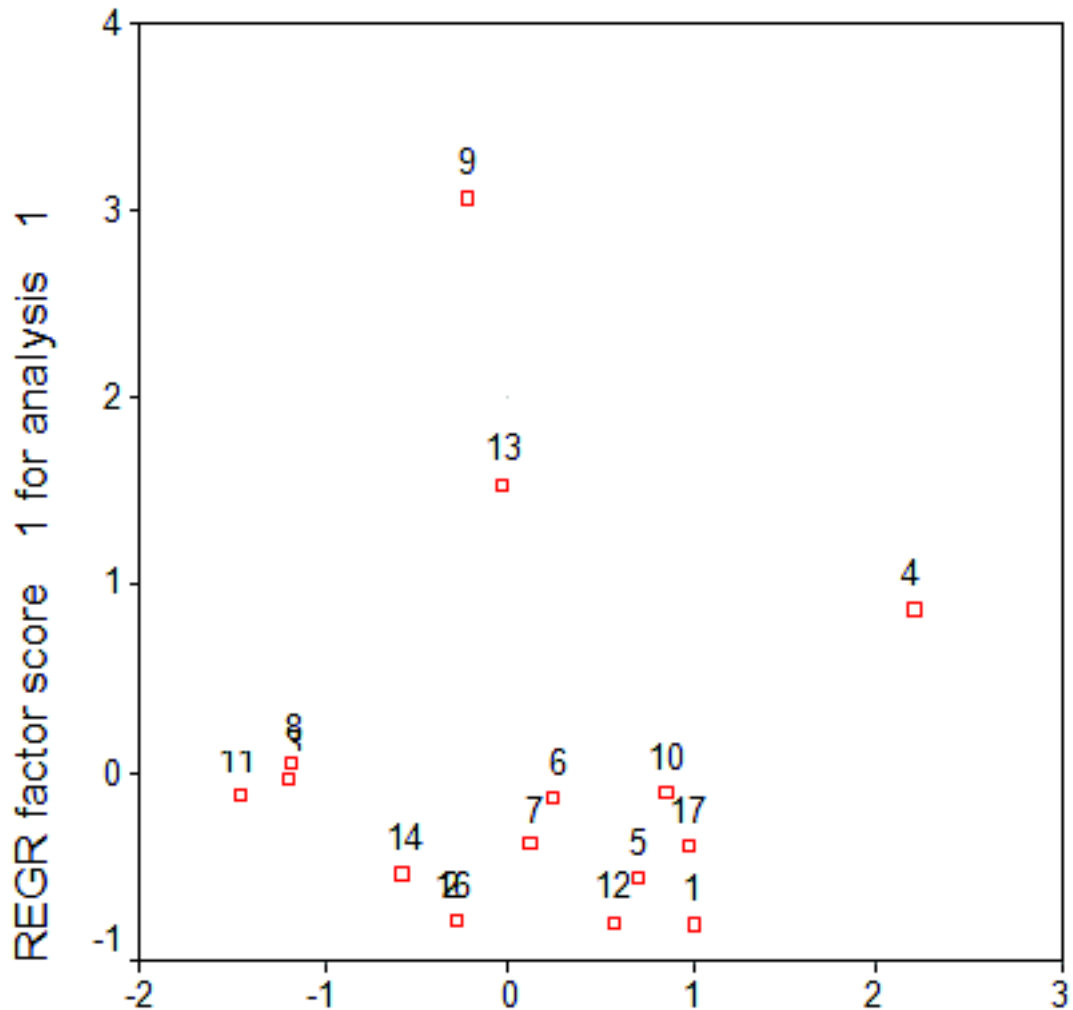


Figure 12 : Présentation graphique des individus

Source : fait par nous à partir des données de l'enquête.

#### 4.1.2. Les trois principales raisons pour l'engagement de la certification

Pour plus de précision, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer les trois principales raisons de l'engagement de l'entreprise dans la certification ISO 9001 :2000 .

Motivations	Fréquence	Pour cent
(a) Mettre en place une meilleure organisation	14	82
(b) Promouvoir l'entreprise	2	12
(c) Respecter la réglementation	1	6
(d) Réduire les coûts de non-conformité	11	65
(e) Répondre à la volonté du chef d'entreprise	1	6
(f) Suivre une démarche du groupe	0	0
(g) Améliorer certains services	0	0
(h) Formaliser les procédures	3	18
(i) Etre plus compétitif	8	47
(j) Répondre aux attentes des clients	11	65

Tableau 27 : Les trois principales raisons pour les quelles les entreprises ont engagé une démarche de certification

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Les trois premières positions sont occupées respectivement par : « Mettre en place une meilleure organisation » (82 %) ; « Réduire les coûts de non-conformité » (65 %) ; « Répondre aux attentes de clients » (65 %). En quatrième place arrive « Etre plus compétitif » (47 %) suivi de « Formaliser les procédures » (18 %).

#### 4.2. Année de certification des entreprises

D'après le tableau, on remarque que la certification est un phénomène récent en Algérie, c'est à partir de 2000 que les 3 premières entreprises ont eu le certificat ISO 9001 :2000 :c'est l'année de la mise en place du programme pour développer le système national de normalisation (mais il est entré en vigueur en 2003). Il faut noter que ces premières entreprises ont été certifiées par leurs propres moyens, en rappelant que Vitajus est la première entreprise agro-alimentaire certifiée. Ensuite arrivent les autres entreprises avec un rythme plus ou moins accéléré : de 2003 à 2007 c'est à dire pendant 4 ans, on trouve 14 entreprises.

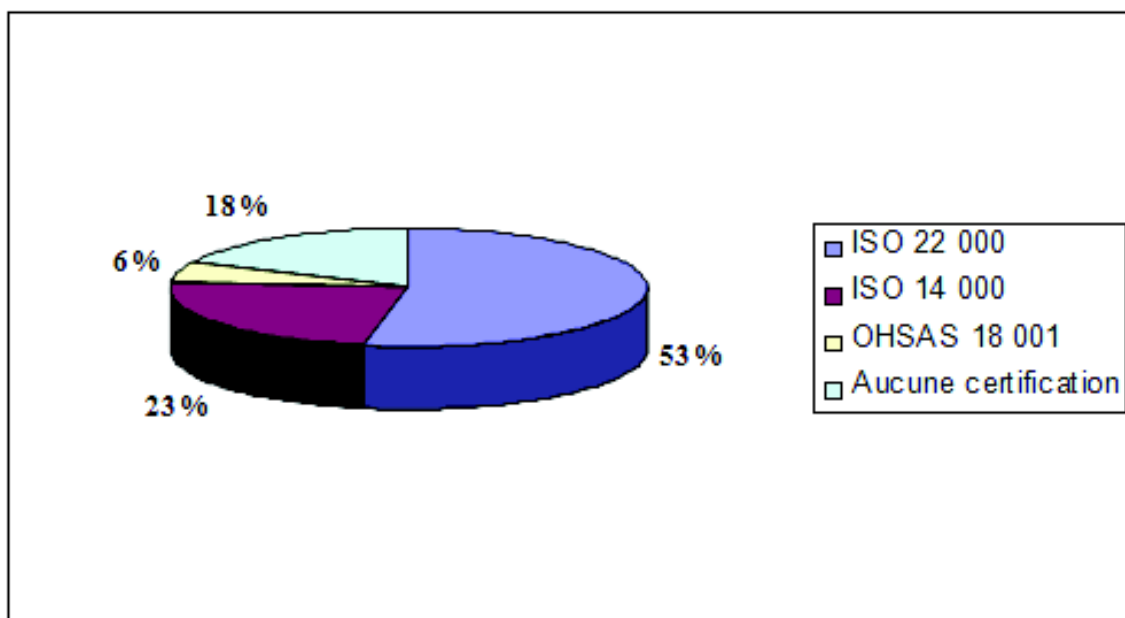
Année	Fréquence	Pourcentage
2000	3	17.6
2003	3	17.6
2004	3	17.6
2005	2	11.8
2006	4	23.5
2007	2	11.8
Total	17	100%

Tableau 28 : Année de certification des entreprises

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

#### 4.3. Les autres certifications envisagées par les entreprises

Plus de la moitié des entreprises enquêtées optent pour la mise en place de la norme ISO 22 000. Vue les avantages qu'elle procure, cette norme est capitale après la 9001; elle aide les industries agro-alimentaires à mettre en place les principes de l'HACCP. Cinq d'entre elles visent la norme environnementale ISO 14 000, et une seule entreprise met en cours l'OHSAS 18001 alors que 18% n'envisagent aucune certification car cela demande des investissements lourds d'après les interviewées.



Graphique n° 10 : Les autres certifications envisagées par les entreprises

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Les répondants justifient ne pas préconiser le principe de certification intégrée car il faut reconnaître que leur mise en œuvre peut ne pas être simple et que le problème devient insoluble lorsqu'il s'agit de rédiger des procédures communes. L'essentiel des procédures de SMQ est constitué de la représentation graphique des processus, représentation qui n'est pas très adaptée à la plupart des procédures concernant l'environnement.

#### 4.4. Les entreprises bénéficiaires du programme pour le développement du système national de normalisation

	Fréquence	Pourcent
<b>Oui</b>	13	76,5
<b>Non</b>	4	23,5
<b>Total</b>	17	100

Tableau 29 : Les entreprises bénéficiaires du programme pour le développement du système national de normalisation

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Après avoir mis en place le programme pour développer le système national de normalisation qui a été approuvé en 2000, la plupart des entreprises ont fait course pour mettre en place cette procédure qui les fait bénéficier de 50% du financement avec un plafond de 3 millions de DA. En ce qui concerne le domaine agro-alimentaire, on compte

treize qui ont adhéré à ce programme. Le reste des entreprises ont été certifiées par leurs propres moyens.

Remboursement	Fréquence	Pour cent
Oui	3	23,5
Non	8	41,2
certification faite par les propres moyens de l'entreprise	4	23,5
certification faite par l'Etat (dans le cadre de l'ONUDI)	2	11,8
Total	17	100,0

Tableau 30 : Le remboursement par l'Etat pour les entreprises bénéficiaires

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus, nous résume que parmi les 13 entreprises bénéficiaires du programme, seulement trois entreprises en ont bénéficiées. Les autres entreprises n'ont encore pas bénéficié de cette aide financière. Cela s'explique par la lenteur de la procédure de remboursement d'une part et d'autre part ce sont les entreprises qui ont mis beaucoup de temps pour mettre en place le SMQ (longue durée qui dépasse les normes), qui plaignent.

	Fréquence
Oui	3
Non	10
Non concerné	4
Total	17

Tableau 31 : Le rôle des subventions dans le développement du système qualité de l'entreprise

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Les répondants ont critiqué le rôle du ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne les subventions dans le développement du système qualité des entreprises. Aussi les modalités de financement, car c'est toujours des projets sans suite.

## 4.5. Durée et coût effectués pour mettre en place la norme ISO 9001: 2000

---

### 4.5.1. Durée effectuée pour mettre en place la norme ISO 9001: 2000

Le tableau ci-dessus, nous résume que la durée moyenne pour avoir le certificat est d'environ 8 mois alors que la durée totale entre la mise en place du SMQ et l'obtention de la certification ISO 9001:2000 est de 23,5 mois ce qui nous emmène à dire que nos entreprises ont trouvé des difficultés, surtout pour la mise en place du SMQ. La formalisation des procédures et la métrologie sont des facteurs déterminant dans la procédure de certification.

La question de la métrologie dans les industries agroalimentaires se trouve souvent noyée dans la complexité ou abandonnée faute de solutions pratiques. La lenteur de la mise en place du SMQ est le résultat des principaux constats de non-conformités relevés en audit. Le temps moyen de mise en place d'un système qualité prêt à certifié vari entre 15 et 20 jours d'intervention suivant les travaux à réaliser et la « culture qualité » des employés.

Selon l'expérience des organismes certificateurs, la durée de la démarche jusqu'à la certification peut être estimée entre 12 et 18 mois alors que pour les entreprises enquêtées,

la durée totale (SMQ et certification) est de presque 24 mois, ce qui explique encore une fois la difficulté des entreprises à s'engager dans telles démarche de progrès.

<b>Entreprise</b>	<b>Durée de la mise en place de la certification (Mois)</b>	<b>Durée totale (Mois) (SMQ + certification)</b>
1	10	30
2	7	14
3	6	12
4	12	36
5	12	40
6	6	18
7	11	36
8	6	18
9	13	38
10	7	24
11	9	38
12	8	24
13	2	6
14	6	12
15	10	36
16	8	24
17	7	18
<b>Max</b>	<b>13</b>	<b>40</b>
<b>Min</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Moyenne</b>	<b>8,23</b>	<b>23.5</b>

*Tableau 32 : Durée effectuée pour mettre en place la norme iso 9001: 2000*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

#### **4.5.2. Coût de la certification**

Les dépenses que va engendrer une démarche de certification sont fonction d'une multitude de paramètres comme l'activité de l'entreprise, le nombre de salariés, l'existence ou l'absence totale de Système de Management de la Qualité (SMQ), les objectifs recherchés, les compétences présentes dans l'entreprise, l'engagement de la direction, la motivation du personnel (une ambiance favorable est un plus pour lancer une démarche),...

La taille de l'entreprise est très importante ; suivant la taille de l'entreprise auditée, les coûts des audits de certification peuvent être démultipliés. Effectivement, pour une entreprise de 200 personnes, l'audit sera réalisé sur 2 jours avec 2 auditeurs au lieu d'un. A cela peut s'ajouter les frais de transport, d'hébergement et de restauration des auditeurs. En fait, on distingue deux sortes de coûts :

Les coûts externes dus :

- Aux frais de dossier auprès de l'organisme certificateur ;
- Aux frais d'audit de certification (2 à 4 jours ou plus à un ou deux auditeurs selon l'importance de l'entreprise) ;
- Eventuellement aux frais de consultants externes ;
- Aux frais d'acquisition de matériel (informatique, métrologie,...).



- Les coûts internes (réunions, rédactions et gestion des documents, communication, formation, salaire RAQ,...). En ce qui concerne ces coûts, il n'y a pas de limites. Ils sont bien plus conséquents que les premiers, mais pas de même nature. Les coûts internes qui comptabilisent le temps passé par le personnel et l'encadrement :
  - A rédiger les procédures et documents écrits du système Qualité,
  - A gérer ces documents ,
  - A les améliorer,
  - A assister à des réunions,
  - A communiqué,
  - A assister à des formations,
  - Sans oublier le salaire du Responsable Management Qualité.

Il ne s'agit pas de dépenses aussi réelles que dans le premier cas, mais de dépenses analytiques. Ces coûts internes sont sans commune mesure avec les coûts externes. Ils peuvent être 100 ou 200 fois plus élevés.

<b>Entreprise</b>	<b>Durée (mois)</b>
1	3.00
2	01.94
3	03.68
4	02.54
5	03.00
6	01.00
7	02.50
8	-
9	-
10	02.00
11	02.40
12	02.50
13	03.00
14	03.25
15	04.50

*Tableau 33 : Coût de la certification*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Puisque les entreprises enquêtées possèdent déjà un SMQ, il faut dans ce cas prévoir un diagnostic général soit par un auditeur externe (un consultant) soit par l'organisme certificateur sélectionné, viendront ensuite, l'audit de certification puis les audits de suivi 1 et 2.

Le tableau ci-dessus, nous indique que le coût moyen pour mettre en place la norme ISO 9001:2000 est de 2.61 million de DA. C'est un coût très acceptable par rapport aux retours d'investissement surtout que ces entreprises bénéficieront des aides financières du fond de la compétitivité.

#### **4.6. Les enjeux de la certification**

---

Le test binomial est fait pour comparer les fréquences observées (résultats de l'enquête) aux fréquences théoriques (ce que prédit le hasard). Les tests statistiques comme le test binomial, nous permet de rejeter ou non l'hypothèse nulle, donc de prendre une décision (Ouellet F ; Baillargeon G, 2004).

Avant de procéder à un test binomial, il faut formuler les hypothèses statistiques (Ho et H1). La première - l'hypothèse nulle ou Ho - est, comme son nom l'indique, une hypothèse qui postule qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences des deux choix ou des réponses oui et non (Groupe 1 = Groupe 2) pour ce qui est des variables que nous avons utilisées dans notre analyse.

La seconde - l'hypothèse alternative ou H1 - correspond habituellement à l'hypothèse de notre recherche. Contrairement à l'hypothèse nulle, cette hypothèse ne postule que la fréquence des réponses ou des choix des participants s'écartent significativement du hasard, c'est-à-dire qu'il existe une différence entre les fréquences des groupes d'entreprises pour ce qui est des variables que nous avons utilisées dans notre analyse.

La valeur de p est l'erreur alpha, soit la probabilité ou le risque de commettre une erreur en déclarant que les fréquences observées - oui ou non - s'écartent significativement des fréquences théoriques prévues par le hasard.

C'est ce résultat qui permet de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse alternative (H1). Rappelons qu'en sciences humaines, le seuil de signification est de 0,05.

- Si la valeur de p est supérieure à 0,05, nous devons accepter l'hypothèse nulle et conclure qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et le hasard.
- Si la valeur de p est inférieure à 0,05, nous devons rejeter l'hypothèse nulle et conclure que les fréquences - oui et non - s'écartent du hasard.

L'analyse des données révèle que la différence de réponses est significative pour toutes les réponses:

- Enjeux externes : (a, b, c et d) exemple pour la réponse " Une aide pour l'attribution de marchés suite à un appel d'offre " (réponse a, (Binomial = 0,049, p = 0,5))
- Enjeux internes : (e, f, g et h) exemple pour la réponse " améliore l'organisation interne de l'entreprise " (réponse e, (Binomial = 0,000, p = 0,5))

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)
a) Une aide pour l'attribution de marchés suite à un appel d'offre	Groupe 1	Oui	13	,76	,50	<b>,049</b>
	Groupe 2	Non	4	,24		
	Total		17	1,00		
b) Procure un avantage en terme d'image de marque	Groupe 1	Oui	16	,94	,50	,000
	Groupe 2	Non	1	,06		
	Total		17	1,00		
c) Procure un avantage concurrentiel	Groupe 1	Oui	17	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Non	0	,00		
	Total		17	1,00		
d) Procure des avantages à l'export	Groupe 1	Oui	17	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Non	0	,00		
	Total		17	1,00		
e) Permet une meilleure organisation de l'entreprise	Groupe 1	Oui	17	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Non	0	,00		
	Total		17	1,00		
F) Permet une meilleure organisation de la production	Groupe 1	Oui	17	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Non	0	,00		
	Total		17	1,00		
g) Améliore la qualité des produits	Groupe 1	Oui	14	,82	,50	<b>,013</b>
	Groupe 2	Non	3	,18		
	Total		17	1,00		
H) Permet de diminuer les coûts de "non qualité" ?	Groupe 1	Oui	17	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Non	0	,00		
	Total		17	1,00		

Tableau 34 : Les enjeux de la certification

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

D'autres questions ont été posées pour conforter les réponses concernant les enjeux de la qualité. Il s'agissait de savoir si :

- La certification permet de diminuer les coûts de "non qualité".
- Des clients ou d'autres acteurs ont déjà exigé la certification ISO ?
- Le fait d'être certifié ISO vous a aidé à obtenir certains contrats ?
- L'entreprise est portée à faire plus confiance à un fournisseur certifié ISO qu'à un autre ?

#### 4.6.1. Enjeux de la certification (complément)

L'enquête montre que les entreprises sont enclines à faire plus confiance à un fournisseur certifié ISO qu'à un autre (100 % de réponses positives). La certification a permis à quelques entreprises (cinq d'entre elles, soit 29 %) d'obtenir certains contrats. Elle a été une exigence client pour seulement trois entreprises (18 %).

	Oui	Non	Total
Est-ce que des clients ou d'autres acteurs ont déjà exigé la certification ISO (pour obtenir un contrat, par exemple) ?	3 18%	14 82 %	17 100
Es-ce que le fait d'être certifié ISO vous a aidé à obtenir certains contrats ?	5 29%	12 71 %	17 100
Etes-vous porté à faire plus confiance à un fournisseur certifié ISO qu'à un autre ?	17 100 %	0 0 %	17 100

Tableau 35 : Enjeux de la certification (complément) :

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

## 4.7. Expérience générale avec ISO

### 4.7.1. Conditions pour réussir la mise en œuvre de l'ISO 9001:2000

Selon les interlocuteurs, les conditions pour réussir la mise en œuvre d'un système de gestion ISO sont :

Il s'agit ici de donner les conditions des dirigeants des entreprises certifiées auxquels nous avons demandé des avis :

- L'engagement de la direction : mener la démarche par management participatif et déployer les objectifs qualité au niveau opérationnel ;
- Sensibilisation du personnel à leur rôle et importance dans la vie et l'éducation de l'entreprise, une reconnaissance à tout ouvrier redonnera à ce dernier confiance et fierté à appartenir à l'entreprise d'où il s'engagera dans toute démarche de progrès de son entreprise ;
- L'implication du personnel par la communication, la sensibilisation la motivation et la formation.

### 4.7.2. Expériences générales avec ISO

Selon l'expérience des responsables management qualité des entreprises agroalimentaires enquêtées on a pu constaté que :

- Pour 65% des entreprises, les travailleurs appliquent réellement à la lettre les procédures et les instructions de travail du système ISO; de même les employés qui appliquent à la lettre les procédures du système ISO sont plus efficaces que les autres.
- La totalité des interlocuteurs affirment que les travailleurs ayant des difficultés à lire ou à écrire posent des problèmes pour rédiger et appliquer « à la lettre les procédures ».
- 65% de ces entreprises, affirment que l'âge des travailleurs est en lien direct avec la résistance face à ISO.
- 29% sont d'accord avec l'affirmation suivante "la documentation exigée par ISO est davantage faite pour les auditeurs (car elle facilite le processus de vérification du système de gestion en raison du temps limité dont dispose les auditeurs) que pour les entreprises.
- 88% attestent qu'il est plus facile d'obtenir la certification ISO que de la maintenir.

- Plus que la moitié 53%, pensent que la norme ISO propose un système de gestion, des pratiques de management innovantes, au niveau de la participation, de l'écoute des travailleurs.
- 71% des RMQ, assurent que la personne qui a implanté ISO avait un pouvoir décisionnel.
- Selon l'enquête, seulement 12% des employés sont réellement mobilisés pour assurer la mise en œuvre et le suivi d'ISO.

Ces attestations des responsables ayant des expériences avec ISO révèlent que mis à part les résultats escomptés par la norme, nos entreprises ont toujours besoins d'efforts

Il s'agit de la contribution de tous les acteurs de l'entreprise dans la démarche qualité de l'entreprise, d'abord, l'implication de la direction est indispensable, cela permet de généraliser l'esprit qualité sur tous les échelons de l'organisme et par conséquence l'intégration et l'implication du personnel dans cette démarche.

## **4.8. Le niveau de conformation aux exigences de la norme**

---

### **4.8.1. Le niveau de conformation aux exigences de la norme**

Le tableau ci-dessus nous montre que la plupart des entreprises ont qualifié que le niveau de conformation aux exigences d'ISO est un peu difficile, cela s'explique par le changement des méthodes de travail et la difficulté à répondre aux exigences de la norme. Alors que 17% affirment que la mise en œuvre était ni facile, ni difficile c à d que ces entreprises ont pu surmonter ces contraintes.

	Oui	Non	Total
Est-ce que des clients ou d'autres acteurs ont déjà exigé la certification ISO (pour obtenir un contrat, par exemple) ?	3 18%	14 82 %	17 100
Es-ce que le fait d'être certifié ISO vous a aidé à obtenir certains contrats ?	5 29%	12 71 %	17 100
Etes-vous porté à faire plus confiance à un fournisseur certifié ISO qu'à un autre ?	17 100 %	0 0 %	17 100

*Tableau 36 : Le niveau de conformation aux exigences de la norme*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### **4.8.2. Les principaux défis que les entreprises ont dû relever en respect des besoins d'ISO**

Les résultats de l'enquête nous montre que les principaux défis que les entreprises ont dû relever en respect des besoin d'ISO ne sont pas le coût mais sont surtout l'engagement des employés et l'alphabétisation ensuite vient l'engagement de la direction et la compréhension des exigences d'ISO et enfin l'accès à la formation qui semble très coûteuse pour nos entreprises car c'est nouveau en Algérie et ça nécessite le recours à des spécialistes et qui sont souvent des étrangers ce qui rend cette formation inaccessible pour tout le monde.

	Oui		Non		Total	
(a) Engagement de la direction	10	59	7	41	17	100
(b) Engagement des employés/attitude	11	65	6	35	17	100
(c) Accès à la formation	9	53	8	47	17	100
(d) Accès aux renseignements techniques et scientifiques	5	29	12	71	17	100
(e) Coût	3	17,64	14	82,35	17	100
(f) Temps	8	47,05	9	52,94	17	100
(g) Compréhension des exigences d'ISO	10	58,82	7	41,17	17	100
(h) Langue/alphabétisation	11	64,70	6	8,57	17	100

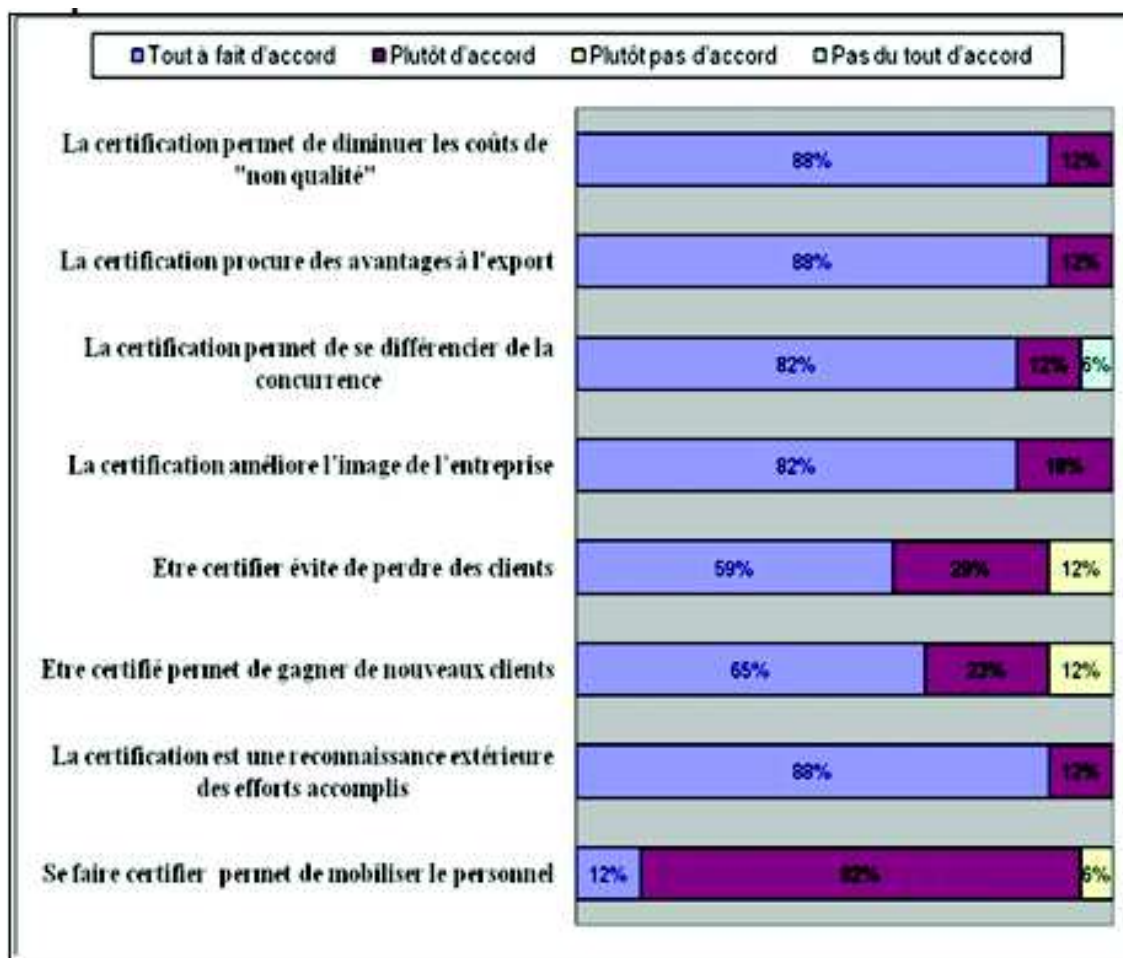
*Tableau 37: Les principaux défis que les entreprises ont dû relever en respect des besoins d'ISO*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

## 4.9. Les apports de la certification ISO 9001 :2000

### 4.9.1. Evaluation de la certification ISO 9001 :2000

Pour savoir ce qu'apporte la certification à l'entreprise, nous avons demandé aux dirigeants des entreprises certifiées de faire une évaluation. Les réponses fournies dans le graphe ci-dessous, donnent sans ambiguïté l'avantage pour la certification ISO 9001 :2000. En effet, en majorité, ils sont « tout à fait d'accord » sur le fait que la certification « est une reconnaissance extérieure des efforts accomplis », « procure des avantages à l'export », « permet de diminuer les coûts de non qualité ». De même, la certification « améliore l'image de l'entreprise », permet de se différencier de la concurrence ». Avec une légère hésitation la certification « évite à l'entreprise de perdre des clients » mais ils sont plutôt d'accord qu'elle permet de mobiliser le personnel.



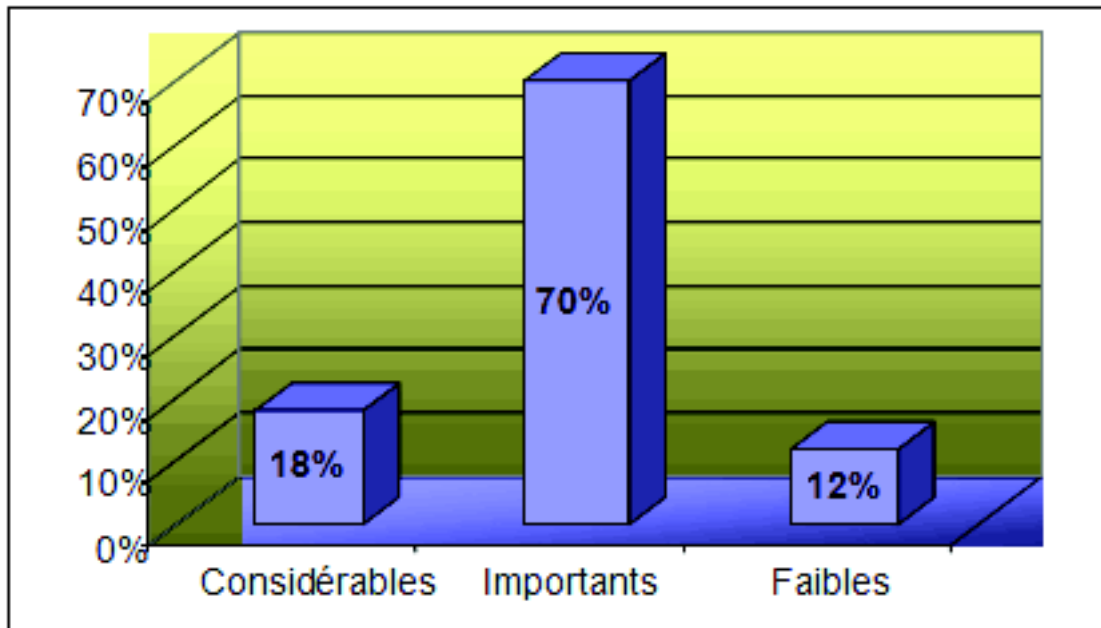
Graphe 11: Evaluation de la certification ISO 9001 :2000

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

#### 4.9.2. Les apports du certificat

Le graphe ci-dessous nous montre que 18% des enquêteurs affirment que les résultats de la certification sont considérables surtout pour les entreprises qui ont décrochés de nouvelles parts de marché alors que la plupart insiste que ces résultats sont importants parce que ce certificat aura des avantages bénéfiques à moyens et long terme et l'organisation interne est le meilleur résultat à court terme mais seulement 12% des interviewés disent que ces apports sont faibles par rapport à leurs objectifs.





Graphe n°12 : Les apports de la certification

Source : Etabli à partir des données de l'enquête.

#### 4.10. Certification et marchés

L'engagement vers une démarche de certification semble s'inscrire dans des logiques différentes. D'une part, l'entreprise peut s'engager dans une démarche de certification dans une logique volontaire d'amélioration globale de son image que l'on pourrait qualifier de démarche de progrès. D'autre part, l'entreprise peut s'engager dans une logique volontaire focalisée sur une démarche commerciale ("pour se différencier de la concurrence", "pour pouvoir accéder à un nouveau marché"). Mais elle peut aussi se faire certifier pour faire face à une obligation de réponse à une exigence de ses clients dans une logique de contrainte ("parce que c'était une exigence client")

Il semble exister une relation positive entre le motif d'adhésion à la démarche de certification et les bénéfices que retire l'entreprise de cette certification. Terziovski et al. (2003) démontrent, à l'aide d'une étude longitudinale, qu'il y a un lien positif significatif entre les motivations pour se faire certifier et l'impact de cette certification sur la performance de l'entreprise. Ils testent le degré d'efficacité de l'ISO 9000 selon le niveau de la culture qualité existante au sein de l'entreprise et selon le type de motivation pré-existante à la certification. Les deux facteurs qui influencent le plus le lien certification-performance sont la culture qualité et les motivations qui sous-tendent.

##### 4.10.1. La confiance des acheteurs/consommateurs en ce qui a trait à la salubrité et à la qualité des produits alimentaires

Le tableau nous montre que depuis la mise de la certification ISO 9001:2000, la confiance des acheteurs/consommateurs en ce qui a trait à la salubrité et à la qualité des produits alimentaires des entreprises agro-alimentaires enquêtées a augmenté pour la plupart des entreprises ce qui donne l'avantage à cette norme et elle a beaucoup augmenté pour peu d'entre elles mais elle n'a pas changé aussi pour certaines.

	A beaucoup diminué	A diminué un peu	N'a pas changé	A augmenté un peu	A beaucoup augmenté
Depuis la mise en œuvre d'ISO, la confiance des acheteurs/consommateurs en ce qui a trait à la salubrité et à la qualité des produits alimentaires de votre entreprise ?	0	0	4	10	3

Tableau 38: La confiance des acheteurs/consommateurs en ce qui a trait à la salubrité et à la qualité des produits alimentaires

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

#### 4.10.2. Le maintien des marchés à l'aide de l'ISO

##### a) La certification ISO et le maintien des marchés :

La certification ISO a-t-elle aidé votre entreprise à maintenir les marchés (domestiques et étrangers) de ses produits ou lui a-t-il nui ?

	A nui considérablement	A nui un peu	N'a eu aucun impact	A aidé un peu	A aidé considérablement	Total
La certification ISO a-t-elle aidé votre entreprise à maintenir les marchés (domestiques et étrangers) de ses produits ou lui a-t-il nui ?	0	0	0	13	4	17

Tableau 39: Le maintien des marchés à l'aide de l'ISO

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus nous montre bien que la certification a aidé un peu la plupart des entreprises à maintenir leurs parts de marchés domestiques et étrangers et elle a aidé considérablement 24% d'entre elles.

Pour voir si le type de financement influe sur le maintien des marchés, nous allons utiliser le test de khi deux d'ajustement.

##### b) Type de financement de la certification et le maintien des marchés

Le test de Khi deux permet de vérifier si une relation existe entre le type de financement de la certification des entreprises et le maintien des parts de marchés ainsi que l'implantation sur d'autres. Le test de Khi deux permet donc d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle H0.

H0: exprime l'absence de relation entre le type de financement de la certification et le maintien des parts de marchés.

Nous observons dans ce tableau que pour l'analyse que nous avons menée, que 17 entreprises ont donné une réponse valide à la question citée précédemment. Cela représente 100% de l'échantillon. Le test sera donc basé sur ces observations.

		Bénéficiaire du fond de la promotion de la compétitivité	Certification par les propres moyens de l'entreprise	Total
N'a eu aucun impact	Effectif	1	0	1
	% dans bénéficiaire du fond	7.7 %	.0%	
A aidé un peu	Effectif	10	2	13
	% dans bénéficiaire du fond	76.9 %	50.0 %	
A aidé considérablement	Effectif	2	2	4
	% dans bénéficiaire du fond	15.4 %	50.0 %	
Total	Effectif	13	4	17
	% dans bénéficiaire du fond	100.0 %	100.0 %	100.0

Tableau n° 40 : Source de financement de la certification

Source: résultats de l'enquête

La dernière cellule dans le coin inférieur gauche, est l'intersection des entreprises que le maintien des marchés a aidé considérablement et qui sont bénéficiaires du fond de promotion de la compétitivité. Nous voyons que deux entreprises, donc  $2/17 = 15.4\%$  des entreprises bénéficiaires de l'aide de l'Eta, correspondent à cette description. Le premier total en colonne indique que 13 entreprises forment 100% des entreprises bénéficiaires du fond.

### c) Le test du Khi deux

	valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi deux de Pearson	2,179	2	,336
Rapport de vraisemblance	2,192	2	,334
Association linéaire par linéaire	1,960	1	,162
Nombre d'observations valides	17		

Tableau 41 : Le test du Khi deux

Source : fait par nous à partir des résultats de l'enquête

Dans la lecture du tableau du Khi deux, on se réfère au seuil de signification statistique qui est toujours le même (0.05). Plutôt qu'à la valeur du Khi deux qui varie selon le degré de liberté.

On doit donc accepter l'hypothèse nulle qui exprime l'absence de relation entre le type de financement de la certification et le maintien des parts de marchés.

Autres résultats:

Le rapport de vraisemblance: Valeur très similaire au Khi deux. Avec des échantillons de grande taille, ces valeurs sont presque identiques.

Association linéaire par linéaire: Mesure d'association linéaire entre la variable en rangée et la variable en colonne. Cette variable est seulement utile lorsque les deux variables sont ordinales. Il faut l'ignorer dans les autres situations.

#### **4.10.3. La certification et les régions d'implantation sur de nouveaux marchés**

Afin d'accroître encore plus la possibilité de commercialisation des produits sur les marchés mondiaux, l'obtention de la certification ISO est l'un des meilleurs outils de marketing pour les entreprises algériennes désireuses d'exporter vers des marchés mondiaux ultra compétitifs. "Les normes représentent un passeport pour les marchés extérieur, ne partez pas sans elles ! » Tel est le conseil des cadres supérieurs des entreprises qui ont fait l'expérience des marchés étrangers. C'est aussi une réalité commerciale incontournable, au dire des experts de la normalisation.

Les dirigeants pensent qu'une fois certifiée ISO 9001 (la norme de système de management de la qualité la plus reconnue dans le monde), ces entreprises seront encore mieux placées pour exporter les produits vers les marchés émergents, améliorer l'efficacité et satisfaire la clientèle. Ils ont relevé aussi que l'adoption des normes de qualité détermine, désormais, la renommée de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur du pays et garantit sa pérennité

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Algérie</b>	15	2	17
	88 %	11 %	100
<b>Maghreb</b>	5	12	17
	29 %	71 %	100
<b>Afrique</b>	2	15	17
	12 %	88 %	100
<b>Union Européenne</b>	2	15	17
	12 %	88 %	100

*Tableau 42 : La certification et les régions d'implantation sur de nouveaux marchés*

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Pour notre échantillon, la certification a beaucoup plus aidé les entreprises à s'implanter sur de nouveaux marchés sur le territoire algérien. En effet, la majorité (soit 88,2 %) répond positivement à la question de savoir dans quelle région l'entreprise a réussi à s'implanter sur de nouveaux marchés. Parmi les répondants, cinq (29,4%) indiquent avoir réussi à s'implanter au Maghreb, deux (11,8 %) en Afrique et deux (11,8 %) dans l'Union Européenne.

## 4.11. Les contraintes de la certification

La mise en œuvre de la norme s'est faite sans problème pour six (06) des entreprises certifiées contrairement aux 11 autres; pour savoir pourquoi le tableau qui suit nous résume ces contraintes.

	Oui	Non	Total
<b>Fréquence</b>	6	11	17
<b>Pour cent</b>	35	65	100

Tableau 43 : La mise en œuvre de la norme s'est-elle faite sans problème, sans résistance au changement dans l'entreprise ?

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés. Au rayon des contraintes de la certification la modification des habitudes (70,6 %) détient la première position suivie immédiatement de la difficulté de répondre aux exigences de la norme (64,7 %). La longueur de la mise en place (58,8%), la motivation du personnel (58,8%), augmentation des volumes papier (58,8%) et changement des méthodes de travail (58,8%) sont aussi des contraintes à ne pas négliger. Au bas du classement arrive le coût de la certification (41,2 %) suivie du formalisme (23,5 %).

Aux contraintes de coûts très élevés s'ajoutent une démarche qui peut s'avérer très procédurière (bien que cela ce soit atténuer avec la norme ISO 9001: 2000), une approche qui peut être conçue comme une machine à satisfaire l'auditeur et non le client.

<b>Les contraintes de la certification sont :</b>	Oui	Non	Total
<b>(a) Coût</b>	10 59 %	7 41%	17 100
<b>(b) Aucune contrainte</b>	1 6 %	16 94 %	17 100
<b>(c) Modification des habitudes</b>	12 71 %	5 29 %	17 100
<b>(d) Longueur de la mise en place</b>	10 59 %	7 41 %	17 100
<b>(e) difficulté à répondre aux exigences de la norme (Complexité de la mise en place)</b>	11 65 %	6 35 %	17 100
<b>(f) formalisme</b>	4 24 %	13 76 %	17 100
<b>(g) motivation du personnel</b>	10 59 %	7 41 %	17 100
<b>(h) augmentation des volumes papier</b>	10	7	17

Tableau 44 : Les contraintes de la certification

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

### 4.11.1. Implication de la direction

20 % des responsables qualité, déclarent que leurs directions ne sont pas toujours moteur dans ce genre de démarche, alors que la moitié d'entre eux, annonce, qu'une fois la démarche mise en place et les résultats apparus, celles-ci s'intègrent et devient parti prenante. Or 80 % des directions encouragent cette initiative et y sont favorables. En effet,

l'implication de la direction dans la démarche qualité est indispensable, cela permet de généraliser l'esprit qualité sur tous les échelons de l'organisme.

Certes, la démarche qualité nécessite des ressources financières supplémentaires pour les entreprises, cependant, ceci ne doit pas constituer un motif dissuasif car il ne peut être que bénéfique que ce soit au niveau interne (relationnel, climat social, transparence....) ou externe (satisfaction client, bonne image...) de l'organisation.

#### **4.11.2. Implication du personnel**

Un fort engagement de la direction favorise une forte implication du personnel qui donne une cohérence à l'organisation. Bénézech et Loos-Baroin (2003) démontrent ainsi que si la mise en place du SMQ ne s'est pas faite de manière coercitive mais permissive, c'est-à-dire en tenant compte de l'avis de l'ensemble des salariés, il paraît possible de considérer que le référentiel normatif est susceptible d'avoir un impact sur la base des connaissances qui existent au sein de l'entreprise, et d'aider à la transformation de ces connaissances en compétences, aptes à faire évoluer l'entreprise.

Rolland S (2009) : "Inciter les dirigeants à être davantage à l'écoute des doléances et des suggestions des employés par rapport à ISO 9000 afin de mieux adapter la mise en œuvre de ce système aux besoins de l'organisation. Cette attitude d'écoute est relativement rare car les employés sont en réalité très réticents à partager des informations pouvant compromettre la politique ou les pratiques de gestion adoptées par les dirigeants".

Les managers n'accordent pas suffisamment d'importance à la perception qu'ont les salariés de la certification. Ils préfèrent s'appuyer sur des critères objectifs pour mesurer les effets de la certification, tels que le pourcentage de ventes effectuées ou encore les bénéfices réalisés. (Han et Chan 2007, Easton et Jarrell 1998 ; Madu et al 1996).

En ce qui concerne les entreprises agro-alimentaires algériennes, le changement des méthodes et des habitudes de travail ont influencé l'implication du personnel. Les RMQ déclarent que la formation et la communication sont des facteurs importants dans les efforts organisationnels pour améliorer la qualité. On ajoute à cela qu'une bonne implication de la direction permet une meilleure implication du personnel.

#### **4.11.3. La rigidité du système, la documentation et les procédures**

Un des principaux désavantages cités lorsque nous faisons référence à ISO, c'est la rigidité du système. Les employés se noient dans les procédures trop nombreuses et trop détaillées. (Barnes. Frank C, 1998) affirme que ISO 9000 décourage la libre pensée des employés. L'élaboration et la rédaction des procédures constituent sans contredit le problème majeur de la plupart des organisations.

L'un des principaux défis lorsque l'entreprise est certifiée c'est de garder à jour tous les documents et procédures écrits affirme Legault M, (1996). Barnes FC, (2002) mentionne que "le processus de certification ISO exige une montagne de paperasse". Sheldon. Donald H. (1997) rapporte que "la plupart des gens d'affaires américains pensent que la paperasserie ISO est trop intensive". Les normes ISO 9000 apparaissent souvent comme une contrainte administrative liée à la complexité des manuels et processus, à la rigidité du système et à une trop grande documentation ((Duymedjian R, 1996).

Dans un bilan mené aux Etats-Unis sur quatorze années d'implantations des normes ISO 9000 au sein des entreprises, l'étude rapporte que la critique majeure faite à



la démarche qualité par les praticiens réside dans la paperasserie excessive liée à l'enregistrement des procédures (Stevenson H et Barnes F, 2002).

Les RMQ évoquent qu'il y avait beaucoup de réticences au début, les employés trouvaient ça compliqué par la suite ils ont commencé à s'intégrer mais leurs implications reste modérées.

#### 4.11.4. L'analphabétisme des employés

L'analphabétisme des employés constitue un autre inconvénient mentionné lors des entretiens le principe d'ISO selon le quel "on doit écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit" est difficilement applicable dans les industries ou les employés sont analphabètes.

Selon les RMQ, les personnes qui conçoivent les procédures ont de la difficulté à s'adapter au niveau des employés, car lorsque l'on fait affaire avec des employés analphabètes, on doit schématiser et résumer les procédures afin de s'assurer qu'ils comprennent bien ce qui doit être exécuté. En plus, le problème se pose pour remplir les formulaires de non-conformité. Si ces derniers sont conçus de manières inadéquates, il est fort possible que plusieurs employés ne déclarent pas les non-conformités de peur d'être jugés.

L'analphabète constitue un autre désavantage des normes ISO 9000 qui n'a ce pendant révélé que par nos entretiens, la revue de la littérature restant muette sur ce point.

	Oui		Non		Total	
(a) Aucun problème	2	12	15	88	17	100
(b) Accès à des documents de formation	2	12	15	88	17	100
(c) L'éloignement des établissements de formation	5	30	12	70	17	100
(d) Coûts associés à la formation	14	82	3	18	17	100

Tableau 45 : Défis confrontés en ce qui a trait à la formation

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

Les défis confrontés en ce qui a trait à la formation ne sont ni l'accès à des documents de formation, ni les fluctuations saisonnières mais beaucoup plus les coûts associés à cette formation ensuite le manque d'accès à internet.

#### 4.12. Le prix et le label Algérien de la qualité

La satisfaction du client a amené les entreprises productrices de biens et services à s'engager dans la mise en place d'un système et d'une culture de la qualité, dans le but d'une amélioration continue des produits et services.

C'est dans ce sens, que des référentiels ont été établis afin de permettre l'évaluation des performances des entreprises. Différents pays industrialisés ont institué des prix de la qualité, ce qui permet de mesurer les résultats obtenus sur le plan de la démarche qualité.



A titre indicatif, ce sont les japonais qui ont ouvert la voie en 1951, en instituant le prix DEMING, du nom qui a introduit la qualité dans l'industrie nipponne; pour récompenser les entreprises ayant atteint un haut niveau d'excellence en matière de management de la qualité. Pour faire face à la nouvelle concurrence japonaise, les Etats-Unis ont créé en 1987, le prix national MALCOM BALDRIGE.

Plusieurs pays ont suivi cette voie:

- Prix Européen de la Qualité (1991)
- Prix Français de la Qualité (1992)
- Grand Prix Québécois de la Qualité (1998)

A l'instar de ces pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des entreprises dans tous les secteurs d'activité. En effet, le programme pour le développement d'un système national de normalisation, approuvé par le gouvernement en mars 2000, a inscrit l'institution du Prix Algérien de la Qualité.

Le prix a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'industrie.

#### **4.12.1. Participation des entreprises au prix Algérien de la qualité**

Le prix algérien de la qualité servira de référentiel à toutes les catégories d'entreprises. La démarche conduisant à ce prix qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité. Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport qualité. Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence.

Selon le décret exécutif n°2-05 du 06/01/02, le prix décerné mettra en compétition les entreprises et institutions certifiées et celles ayant entamées la démarche qualité, il est constitué:

- D'une récompense de deux millions de dinars (2.000.000 DA).
- D'un trophée honorifique et;
- D'un diplôme d'honneur.

La remise du prix aura lieu lors de la célébration de la journée nationale de normalisation: le 19 Décembre de chaque année.

Selon le règlement en vigueur, le prix sera décerné sur la base d'une grille d'évaluation des performances de l'entreprise dans la mise en place de la gestion de la qualité sur tout le processus de fabrication et sur l'ensemble de ses activités. Cette grille compte 1000 points et couvre les aspects liés à l'engagement de la direction (120 pts), à la stratégie et aux objectifs (80 pts), à l'écoute des clients ou usagers (200 pts), à la maîtrise de la qualité (120 pts), la mesure de la qualité (100 pts), la participation du personnel (100 pts) et les résultats de l'entreprise (200 pts).

Le tableau qui suit nous informe sur les entreprises ayant bénéficié du prix algérien de la qualité.

Année	Entreprise
2003	SAIDAL: lauréat du 1er prix algérien de la qualité.
2004	Société des ciments de Aïn-Touta (Scimat) filiale du groupe ERCE (Entreprise des ciments et dérivés de l'Est).
2005	Entreprise nationale de production de boulonnerie, coutellerie et robinetterie (BCR). <b>Le second prix est revenu à l'entreprise Vitajus</b>
<b>2006</b>	<b>Entreprise Nationale de Sel (ENASEL)</b>
2007	l'Algérienne de réalisation d'équipements et d'infrastructures métalliques (ALRIM).
2008	Société de Transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques (Transmex).
2009	Le port de Béjaia .
2010	Entreprise Nationale des Peintures (ENAP).

Tableau 46 : Prix algérien de la qualité

Source: MIPI, 2011

Le Prix algérien de la qualité pour l'année 2006 a été remporté, par l'Entreprise Nationale des sels ENASEL, la seule dans le secteur agro-alimentaire. Ce prix récompense les efforts fournis en matière de management de qualité. Alors que le second prix pour l'année 2005 est revenu au groupe privé Vitajus. Le groupe industriel privé Vitajus a été désigné lauréat du trophée du meilleur exportateur algérien hors hydrocarbures, " Trophée Export 2007 et 2008 ", par le World Trade Center Algeria (WTCA).

Il ressort de notre enquête que sur 17 entreprises certifiées une seule entreprise a participé au prix algérien de la qualité.

	Oui		Non		Total	
Est ce que vous avez déjà participé pour avoir le prix Algérien de la qualité ?	1	6 %	16	94 %	17	100

Tableau 47: Le prix Algérien de la qualité

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

#### 4.12.2. Le label « TEDJ » et le système de certification produit

	Oui		Non		Total	
Est ce que vous avez développé un système de certification produit et promouvoir le label « TEDJ » ?	1	6 %	16	94%	17	100

Tableau 48 : Certification produit et label « TEDJ »

Source : établi par nous à partir des données de l'enquête

TEDJ est un label de qualité national; de certification volontaire délivré par l'Institut Algérien de Normalisation. Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant.

Le système de certification TEDJ des produits comporte des essais et l'évaluation du système qualité concerné. La surveillance du système qualité est réalisée et des échantillons du produit peuvent être prélevés soit sur le marché, soit sur le lieu de fabrication, ou les deux, et ils sont évalués en vue d'établir la continuité de la conformité.

La certification TEDJ de produits est une reconnaissance matérialisée par un certificat délivré par l'Institut Algérien de Normalisation, qui prouve que le produit certifié TEDJ est fabriqué conformément à des spécifications techniques préalablement fixées dans les normes qui le régissent intégrées dans le règlement particulier du produit en question.



Figure 13 : Le label TEDJ

Source : IANOR, 2010

Au total des entreprises algériennes (tout secteur confondu), treize entreprises ont certifié leurs produits. Sachant que le premier label a été attribué à l'Entreprise nationale de production de boulonnerie, coutellerie et robinetterie (BCR) en 1997. Dans le secteur agroalimentaire, l'unité Guergour Lamri du groupe ENASEL a obtenu ce label en Juin 2006.

De même que pour le prix de la qualité algérien, seulement une entreprise a développé un système de certification produit et promu le label « TEDJ ».

#### **4.13. Conseils aux employeurs voulant implanter ISO**

---

Les conseils pratiques que les managers ont mentionnés lors des entrevues se résument dans les points suivants:

- Le conseil primordial qui est ressorti de notre étude, c'est de s'assurer de l'engagement de la direction avant d'entreprendre un processus de certification ISO. La direction doit s'engager à 100% car si elle n'est pas convaincue, il y aura toujours une autre priorité. Donc, ISO doit faire partie de la philosophie d'entreprise et à partir de ce moment on doit y consacrer tout le temps et de l'argent nécessaire.
- Une fois l'engagement de la direction obtenu, il est capital de faire participer les employés au processus afin qu'eux aussi croient au projet. On doit leur donner une formation appropriée afin de s'assurer qu'ils comprennent l'importance d'ISO. De plus, convaincre les employés de l'importance d'ISO constitue un défi. La plupart des employés auront tendance à l'éviter puisque ce système leur est inconnu. Il doit exister un rapprochement (une belle complicité) entre la direction et le personnel afin de faciliter le processus de certification.

- Le choix de l'expert (de l'organisme accompagnateur), joue un rôle très important dans la réussite de la démarche, il doit se faire sur ses compétences et son expérience dans le domaine.
- Le respect des exigences de la norme et l'application conforme (adéquate) au référentiel ISO 9001 :2000. « Adopter la norme ISO 22 000, n'hésitez pas ». Une deuxième recommandation dans son sens : « La norme ISO 22 000 est capitale, elle complète la 9001 :2000 pour sécuriser le produit ».

Un autre conseil qui nous a souvent été prodigué lors de nos entretiens, c'est d'élaborer des procédures simples. Il est important d'adapter des procédures de façon visuelle ou à l'aide des schémas pour les analphabètes.

#### **4.14. Les points forts et les ponts faibles de la certification ISO selon les managers**

---

En plus des conseils, nous avons proposé aux répondants de dire en quelques mots ou en une phrase les points forts et les points faibles de la certification.

Les personnes ayant répondu au questionnaire sont apparemment plus portées sur les points forts de la certification que sur les points faibles. En effet, sur ce dernier point seulement 5 ont signalé quelques faiblesses de la certification. Outre « les difficultés d'implication et de motivation du personnel », les « difficultés de détecter les non-conformités », les « difficultés à amener les acteurs de processus à s'approprier le système et à leur prise en charge des non conformités et à entreprendre des actions correctives », le coût élevé de la certification est le plus souvent cité. Un des répondants reproche à la certification son excès de formalisme (« trop de formalité ») alors qu'un autre s'inquiète du relâchement après la certification et du fait que le certificat ne soit qu'un papier.

Pour les points forts, le taux de réponse fait le plein. Lorsque nous demandons de dire en quelques mots quels sont les points forts de la certification, les mentions « diminution des non-conformités, réduction des coûts de non qualité », « l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise », « meilleure organisation interne de l'entreprise » sont les plus souvent citées. De manière moins marquée « la satisfaction clients », « l'inscrire dans une démarche d'amélioration continue », « l'accès aux marchés internationaux », l'utilisation des outils qualité », « la formalisation des procédures » sont également cités mais ne font pas l'unanimité.

#### **Conclusion du chapitre IV**

---

A travers l'étude de la deuxième partie du questionnaire portant sur la certification ISO 9001 :2000 au niveaux des entreprises agro-alimentaires et qui constitue la thématique centrale de notre étude qualitative, nous pouvons conclure ce qui suit :

Les principales raisons ayant incités les entreprises à mettre en place la norme ISO 9001 :2000 sont l'amélioration de la qualité et l'image de marque de l'entreprise et pour se faire différencier de la concurrence. A la suite, elles donnent dans l'ordre les propositions suivantes : « amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation » ; « pouvoir accéder à un nouveau marché ».

Les apports de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers lors des entretiens apparaissent étroitement liés aux motivations initiales de se faire certifier et qui

sont les gains directs ou indirects en terme de communication de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis.

Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés. Au rayon des contraintes de la certification la modification des habitudes détiend la première position suivie immédiatement de la difficulté de répondre aux exigences de la norme. La longueur de la mise en place et la rigidité du système sont aussi des contraintes avancées par les RMQ.

Les RMQ précisent que pour réussir sa certification, ce n'est pas seulement obtenir son certificat, mais de parvenir à intégrer parfaitement son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel.

Ils ajoutent que le projet de certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé et qui vise l'amélioration continue.

## **Conclusion de la deuxième partie**

La série des normes ISO 9001 :2000 renforce la crédibilité de l'entreprise : un certificat donne les compétences dont l'entreprise a besoin

La norme ISO 9001:2000 demande de définir, implanter, maintenir et améliorer un système ainsi que des objectifs propres à l'entreprise.

Le système de gestion de la qualité ISO 9001:2000 permet de régulariser les activités des entreprises. En effet, toute défaillance dans l'organisation, les méthodes, le produit ou le service est pris en charge par un processus d'amélioration.

Les résultats et les améliorations perçus des démarches qualité selon le référentiel ISO 9001 :2000 se résument dans les points suivants :

- Une amélioration des résultats économiques de l'entreprise et donc une satisfaction accrue des actionnaires ;
- Une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients ;
- La prise en compte du client à tous les niveaux de l'entreprise " le client rentre dans l'entreprise " ;
- Une meilleure connaissance des besoins des clients et une meilleure anticipation de leurs futurs besoins ;
- Une meilleure image de l'entreprise ;
- Une plus grande confiance des clients grâce aux preuves fournies sur la qualité des produits et des services ;
- Des modes de fonctionnement interne simplifiés, identique pour tous et plus efficaces ;
- Des processus simplifiés, mieux formalisés et maîtrisés
- Une plus grande rigueur dans les méthodes
- Une diminution des erreurs par des systèmes de boucles correctives ;
- Une baisse des coûts de non-qualité qui sont souvent élevés et cachés ;
- Une meilleure prise en compte des questions de sécurité et d'environnement.

Globalement la certification ISO 9001 :2000 apporte des avantages aux entreprises concernées par l'enquête. Ils vont de l'amélioration de l'organisation (avantages internes) à l'amélioration des performances (avantages externes). Ce sont ici des conclusions sur les avantages perçues de la certification sur les entreprises qui possèdent un certificat. La question à poser est de savoir quelles sont les performances des entreprises qui n'ont pas opté pour la certification. Il s'agit d'effectuer de réaliser une comparaison des performances des entreprises certifiées de celles qui n'en possèdent pas.

Basée sur la perception de dirigeants d'entreprises certifiées, cette étude n'apporte pas d'éléments de réponses sur les avantages réels de la certification. Ce premier travail, qui n'apporte qu'un éclairage de l'état de la certification dans l'entreprise agro-alimentaire algérienne, pourrait néanmoins servir de préambule pour d'éventuelles études sur les résultats et l'impact de la certification ISO 9001:2000.



## conclusion générale

Au terme de notre travail, après une recherche bibliographique et la réalisation d'une enquête auprès des entreprises agro-alimentaires certifiées ISO 9001 :2000. Nous pouvons répondre à la problématique posée préalablement tout au début de ce travail à travers l'étude empirique qui porte sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001 :2000.

Malgré le lancement du programme pour développer le système national de normalisation pour soutenir les entreprises désireuses de se doter d'un système qualité (ISO 9001 :2000) pour parvenir à la certification, le nombre d'entreprises adhérentes reste largement insuffisant, chose qui prouve l'absence de la volonté et la culture qualité dans les entreprises algériennes.

Par ailleurs, les entreprises soucieuses de leur image, souhaitant répondre aux mieux aux besoins de leurs clients, et d'installer un bon climat social au sein de leurs activités, ont décidé de mettre en place une démarche qualité en respectant un référentiel afin de pouvoir atteindre au mieux leurs objectifs. Et pour concrétiser leur démarche et récompenser le travail effectué, les entreprises postulent pour la certification.

En effet, les facteurs et les raisons qui ont incité ces entreprises à se faire certifier révèlent l'importance des apports perçus par les managers. L'utilisation de l'analyse en composante principale ACP nous a aidé à mieux illustrer ces motifs. Les raisons principales sont l'amélioration de la qualité et l'image de marque de l'entreprise et pour se différencier de la concurrence. A la suite, elles donnent dans l'ordre les propositions suivantes : « amélioration des pratiques de gestion, plus de rigueur, meilleure documentation » ; « pouvoir accéder à un nouveau marché » ; « pour officialiser le système de management existant dans l'entreprise ». En fin de peloton arrive « l'exigence client ». Des raisons telles que l'accès au marché international (possibilité d'exporter les produits), diminuer les coûts, pérenniser l'entreprise, amélioration continue, ... sont aussi cités par les répondants.

Quant aux enjeux que procure la certification, ils sont d'ordres internes et externes, le test binomial montre que les enjeux internes qui ont obtenu l'aval des répondants sont que la certification permet une meilleure organisation de la production à travers la mise en place des processus, la formalisation des procédés (et leur standardisation) et la diminution des coûts de non qualité par l'utilisation des méthodes et des outils de la qualité. Les enjeux externes de la certification ISO sont par ordre d'importance la procuration d'un avantage concurrentiel, de même, la procuration d'un avantage à l'export et en fin l'amélioration de l'image de marque des entreprises, on ajoute à cela que l'amélioration continue dans l'entreprise constitue le véritable enjeu pour tirer profit de la norme ISO 9001.

Les apports de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers lors des entretiens apparaissent étroitement liés aux motivations initiales de se faire certifier et qui sont les gains directs ou indirects :

- Le premier gain mis en avant est la communication : l'amélioration de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis (la certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque).
- Le second gain mis en avant est celui de l'amélioration de l'organisation interne par la diminution des dysfonctionnements de l'entreprise, la maîtrise des coûts qui



permet de distinguer les activités rentables de celles qui le sont moins et l'assurance de la pérennité de l'entreprise à moyen et surtout à long terme. D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants.

Enfin le troisième gain porte sur l'efficacité commerciale avec trois axes principaux : la différenciation par rapport à la concurrence, la fidélisation des clients (ne pas perdre des clients), le développement commercial (gagner de nouveaux clients).

Suite aux changements induits par la certification la mobilisation du personnel reste le facteur le plus contraignant de la certification, les RMQ estiment que le projet doit, pour réussir, s'appuyer sur trois grands leviers. Ces trois leviers sont dans l'ordre, l'implication de la direction générale et des managers, la participation active des salariés au projet et la communication interne donc les directions des entreprises doivent bien appliquer le chapitre

6-2-1 de la norme ISO 9004 : 2000 (implication des personnes) « pour atteindre ses objectifs d'amélioration des performances, il convient que l'organisme encourage l'implication et le développement des personnes par la reconnaissance et la récompense ». En outre, les autres contraintes citées lorsque les RMQ faisaient référence à ISO sont la rigidité du système, la documentation et les procédures ainsi que l'analphabétisme des employés.

Concernant l'influence du type de financement sur le maintien des marchés, l'utilisation du test d'ajustement du Khi deux exprime l'absence de relation entre le type de financement de la certification et le maintien des parts de marchés.

Les RMQ, présumant qu'il reste toujours des efforts à faire, l'indicateur le plus important est l'amélioration en continu car c'est l'un des objectifs principaux d'une démarche qualité et cette amélioration se voit grâce aux suivis que les entreprises effectuent. La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met à contribution tous les acteurs de l'entreprise. En effet, les avantages retirés par chaque partie sont interdépendants comme l'indiquent Shneider et Bowen (1992). Selon ces auteurs, c'est uniquement lorsque les entreprises valorisent leurs employés que ces derniers valorisent les clients. De ce fait, il est primordial pour une entreprise de considérer le management des ressources humaines comme étant une source d'avantage concurrentiel (Sureschhandar et al 2001), notamment en tenant compte de la perception que les salariés ont des changements qui interviennent dans l'entreprise.

A la lumière de cela, il est vital pour les organisations à développer ou adopter un système de gestion qualité efficace telles que l'ISO 9000, qui associe également les principes TQM et adopter aussi, la norme ISO 22 000, cette norme est capitale après la 9001 pour les entreprises du secteur agro-alimentaire.

Il est à préciser que les intérêts d'une démarche de certification ISO sont multiples pour les entreprises non certifiées qui sont appelées à instaurer des systèmes de management liés aux normes de certification ISO. D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants. Cela engendre par conséquent un gain manifeste en crédibilité sur le marché international. La certification ISO 9001 est une démarche volontaire qui dotera l'entreprise d'un avantage évident pour pénétrer de nouveaux marchés.

La certification aux normes ISO 9000 devient un « must » : c'est la garantie officielle de l'aptitude d'un fournisseur à produire régulièrement la qualité requise (Laudoyer G, 2003).

# Bibliographie

## Ouvrage :

- Boéri D., 2006. « Maîtriser la qualité : Tout sur la certification, la qualité totale et le management éthique », Ed. Maxima, Paris.
- Brunderburg H ; Wojtyna JP ; 2003. « L'approche processus : mode d'emploi », Ed. D'Organisation, Paris.
- Cattan M., 2003. « Pour une certification qualité gagnante avant-Pendant-Après », Ed. Afnor, Paris.
- Cattan M., 2000, « Management des processus-Une approche innovante », Ed. Afnor, Paris.
- Déturie P., 2001. « Conduire une démarche qualité », Ed. D'Organisation, Paris.
- Diridollou B., Vincent C., 1998. « Le client au cœur de l'organisation », Ed. D'Organisation, Paris.
- Duret M., Pillet M., 1998. « Qualité en production », Ed. Organisation, Paris
- Gillotte V., 1997. « Les normes Iso 9000 pour les PME », Ed. Afnor, Genève, Paris.
- Gogue JM., 2000. « Traité de la qualité », Ed. Economica, Paris.
- Gogue JM., Fey R., 1983. « La gestion de la qualité administrative et informatique », Ed. D'Organisation, Paris.
- Grosby P., 1986. « La qualité, c'est gratuit l'art et la manière d'obtenir la qualité », Ed. Economica, Paris
- Hassen Bey M., 2006. « Entreprise Algérienne, mise à niveau et performance économique », Ed. Thala, Alger.
- Hubérac JP., 2001. « Guide des méthodes de la qualité », Ed. Maxima, Paris.
- Ishikawa K ; 1986. « Manuel pratique de gestion de la qualité », Ed. Afnor, Paris.
- Juran, J. M. 1995, "A History of Managing for Quality". ASQC quality Press, Milwaukee, Wisconsin
- Laboucheix V., 1990. « Traité de la qualité », Ed. Duno, Paris.
- Lagarde J., 1983. « Initiation à l'analyse des données », Ed. Dunod, Paris.
- Lamprecht J., 2001. « ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques : une approche statistique », Ed. Afnor, Paris.
- Laudoyer G; 2000. « La certification Iso 9000 : un moteur pour la qualité », Ed. Organisation, Paris.
- Legouge D., 1998. « Le guide de la qualité dans les achats public », Ed. D'Organisation, Paris.

- Louapre B., 1992. « La qualité s'il vous plait ! », Ed. D'Organisation, Paris.
- Mittonneau H., 2004. « ISO 9000 version 2000 : le management de la qualité aux plus proche des entreprises », Ed. Dunod, Paris.
- Ouaret A., 2004. « De la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation », Ed. G.A.L, Alger.
- Ouellat F ; Baillargeon G ; 2004. « Analyse des données avec SPSS pour Windows », Ed. SMG, Quebec.
- Ozeki.K ; Asaka.T, 1996. « Les outils de la qualité », Ed.Dunod, Paris.
- Pinet C., 2006. « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », Ed. Afnor, Paris.
- Shiba S., Groham A., Walden D., 2003. « TQM: Les révolutions du management », Ed.Dunod, Paris.
- Wissler M., 1992. « Encyclopédie du management », Vuibert.
- Turcotte PR., Bergeron J., 1984. « Les cercles de qualité : nature et stratégie D'implantation », Ed. Agence d'Arc Inc, Canada.
- Vanderville P., 1984. « Gestion et contrôle de la qualité », Ed. Afnor, Paris.
- Vaute L., 2003. « Certification ISO 14001 : les pièges à éviter », Ed. Afnor, Paris.
- Stora G., Montaigne J., 1987. « La qualité totale dans l'entreprise », Ed. d'Organisation, Paris.

## Articles :

- Akdere M., Schmidt S. W., 2008. "Employee Perceptions of Quality Management: Effects of Employee Orientation Training", Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, pp.8.
- Barnes F.C.2002, "What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification A review, update, and integration with marketing", Industrial Marketing Management , Vol. 31, p. 695-703.
- Beattie K. R., Sohal A. S. 1999, "Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations" in Total Quality Management, Vol. 10, Iss. 1, p. 95-106.
- Benezech D., Loos-Baroin J. 2003, "Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel", Revue sciences de gestion, No. 36, p. 11-41.
- Brabez F; Bedrani S; Boulfoul N. 2008, "Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans les entreprises agro-alimentaires Algériennes", in les cahiers du CREAD, vol.85/86, p.135-154.
- Calisir F. 2007, "Factors Affecting Service Companies Satisfaction with ISO 9000" ,

- Managing service quality”, vol. 17, No. 5, p. 579-593.
- Campinos-dubernet M., Jougleux M. 2003, “ L’assurance qualité : quelles contributions a la qualite des services? “, *Revue francaise de gestion*, vol. 5, No. 146, p. 81-98.
- Casadesus M., Karapetrovic S. 2005, “An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9001: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994“, *Total quality management*, vol. 16, No. 1, p.105–120.
- Casadesus M., Gimenez G., Heras I. 2001, “Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry” in *European Business Review*, Vol. 13, Iss. 6, p. 327-336.
- Delbridge R, Whitfield K., 2001. “Employee perceptions of job influence and organizational participation”, *Industrial relations*, Vol. 40 Issue 3, pp.472-489.
- Easton G.S., Jarrell S.L. 1998, “The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: an Empirical Investigation “, *Journal of Business*, vol. 71, n° 2, p. 253-307.
- Elmuti, D. 1996, “World-Class Standards for Global Competitiveness: an Overview of ISO 9000. *Industrial Management*”, p.5-9.
- Escanciano C., Fernandez E., Vazquez C. 2001, “ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey” in *The TQM Magazine*, Vol. 13, Iss. 3, p. 192-200.
- Fernandez-G A.J., Prado Prado J.C. 2007, “Measurement and Analysis of Customer Satisfaction: Company Practices in Spain and Portugal“, *International journal of productivity and performance management*, vol. 56, No. 5/6, p. 500-517.
- Guillen M., Guler I., Macpherson M. 2002, “Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: The international spread of the ISO 9000 quality certificates”, *Administrative Science Quarterly*, n° 47, p. 207-232.
- Han S., Chen S.K. 2007, “The impact of ISO on TQM and Business Performance”. *Journal of Business and Economic Studies*, vol 13, n°2, p.1-23.
- Hoyle D; 2006. “ISO 9000 Quality Systems Handbook”, Fifth Edition, ed. Elsevier, Oxford, p. 699.
- ISO Survey 2008, “The ISO Survey – 2008 ISO and The ISO Survey” in [www.iso.org/iso/survey\\_2008.pdf](http://www.iso.org/iso/survey_2008.pdf).
- Lambert G., Loos-Baroin J., 2004, “ Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas“, *Revue Finance - contrôle - stratégie*, Vol. 7, n°1.
- Lipovatz D., Stenos F; Vaka A ; 1999. “Mise en œuvre de systèmes de qualité ISO 9000 dans les entreprises grecques, *Revue internationale de Qualité et de Management de la fiabilité*, vol. 16, No. 6, pp 534-551
- Lundmark, E. & Westelius, A. 2006, “Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management and Business Excellence*“, Vol. 17, No. 8, pp. 1021 - 1042.

- 
- Madu C. N., Kuei C; Jacob R. A. 1996, "An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance". *International Journal of Production Research*, vol 34, n°2, p.43-62.
- Penan H., Hervé M., 1995, "Comment tirer un meilleur parti de la normalisation ? Le Référentiel Normatif", *Revue Française de Gestion*, 106, p.77-85.
- Pulat B.M. 1994, "Total quality management: A framework for application in manufacturing" in *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 4, pp. 44-49.
- Rolland S.2009, "Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers ", *Revue management et avenir*, n° 29, pp. 31-51.
- Sureshchandar G.S., Rajendran C; Anantharaman R.N. 2001, "A holistic model for total quality service" in *International Journal of Service Industry Management*, vol.12, 378-412.
- Schneider B; Bowen D.E. 1992, "Personnel/human resources management in the service sector" in *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.10, p. 1-30.
- Sharma D.S. 2005, "The Association between ISO 9000 and Financial Performance The International Journal of Accounting", vol.40, No. 2, p. 151-72.
- Simmons B.L., White M.A. 1999, "The Relationship between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter? *Journal of managerial issues*, vol. 11, No. 3, p.330-343.
- Singh P.J. 2008, "Empirical Assessment of ISO 9000 Related Management Practices and Performance Relationships", *International journal of production economics*, Vol. 113, n°1, p. 40-59.
- Terziovski M., Power D. 2007, "Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach" in *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, Iss. 2, p. 141-163.
- Terlaak A., King A.A. 2005, *The Effect of Certification with The ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach*, *Journal of economic behavior & organization*, Vol. 60, p.579-602.
- Terziovski M., Power D., Sohal S.A. 2003, *The Longitudinal Effects of The ISO 9000 Certification Process On Business Performance* , *European journal of operational Research*, vol. 146, p. 580-595.
- Yong J; Wilkinson A.2002, "The long and winding road: The evolution of quality management" in *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 101-121

## Normes :

ISO 9000 :2000 : Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire.

ISO 9001 : 2000 : Système de management de la qualité-Exigences

ISO 9004 :2000 : Système de management de la qualité- Lignes directrices pour l'amélioration de la performance.

ISO 14001 :2000 : Système de management environnemental.

Iso 22 000 : 2005 : Système de management agroalimentaire.

## **Documents électroniques :**

[www.ianor.org](http://www.ianor.org)

[www.algerac.org](http://www.algerac.org)

<http://qualite.univ-lyon1.fr/certification.htm>.

<http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/test-de-khi-2.php>.  
[www.qualiteonline.com](http://www.qualiteonline.com).

[www.cmqe.com](http://www.cmqe.com)

[www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3](http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3) [www.quesaco.org/PDCA-Roue-de-Deming](http://www.quesaco.org/PDCA-Roue-de-Deming) [www.allquality.org](http://www.allquality.org).

# Annexes

## Annexe1

CTN	Intitulé	Date de la création de la CTN	Organismes membres du CTN en 2004	Nombre de participants par comité	Nombre de normes algériennes
42	Industrie	27/01/1993	ENCG-OAIC-CACQE-ONAB-ENASEL-N'GAOUS CONSERVES-ITGC- ERIAD ALGER-M Commerce.	11	195
43	Hygiène alimentaire	14/04/1993	CNTC Boumerdes-OAIC-CACQE-Hurbal-L.C.Q KOLEA- ERIAD ALGER	06	95
45	Viandes, produits à base de viandes, produites de la pêche	10/02/1993	OAIC-CACQE-ONAB- M Commerce-CNPDA-ORVO-ITELV-INMTV-HURBAL-ENACT	06	78
46	Lait et produits laitiers	10/03/1993	CACQE- M Commerce-ENACT- OAIC-L.C.Q KOLEA- ERIAD ALGER	11	141
47	Produits végétaux agricoles, autres que les denrées alimentaires	28/02/2001	SNTA-MI-DAA-CACQE- M Commerce-ITGC-CNCC-ITCMI-ITAF-OAIC-INPV-N'GAOUS CONSERVES	10	71
48	Produits végétaux agro-alimentaires et dérivés, autres céréales, légumineuses et graines oléagineuses	24/02/2001	CACQE- M Commerce- OAIC-MI/DAA-NCA-N'GAOUS ITAF CONSERVES-HURBAL-GROUPE ENAJUC/FILIALE JUCOB	07	141
49	Productions animales, aliments des animaux et zootechnie	25/02/2001	CACQE- M Commerce- OAIC-ONAB-ITELV-CNDPA-ORAVIO-CNIAAG.	08	82
TOTAL					803

Tableau : Normalisation algérienne dans le secteur agro-alimentaire

Source : Ouaret A., 2004. « De la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation », Ed. G.A.L, Alger.

## Annexe2



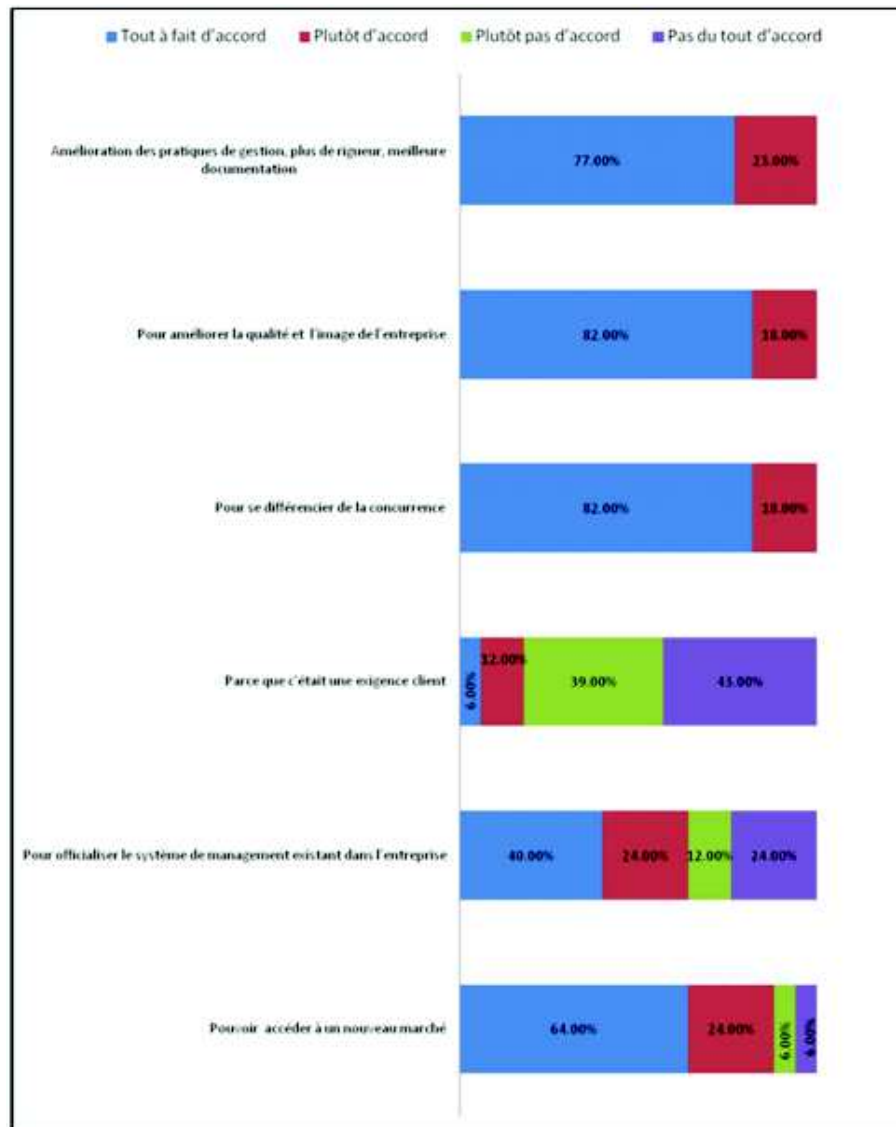
## Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans les entreprises agroalimentaires algériennes

Formation	Sensibilisation à la qualité		Norme ISO 9000		Outils de la qualité		Audit interne		Ecoute client		Mesure de satisfaction client		Amélioration continue		Approche processus		Management qualité	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1	3	500	2	500	4	20	4	20	2	50	2	50	2	20	3	100	30	2
2	2	300	2	10	3	10	3	5	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3	210	4	20	3	8	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	21	4
4	20	111	5	20	3	20	5	20	3	20	0	0	0	0	0	0	0	0
5	5	200	5	13	2	13	5	13	5	20	0	0	0	0	0	0	45	20
6	30	216	4	10	3	10	6	3	6	20	0	0	0	0	0	0	25	4
7	4	166	5	13	3	13	5	13	5	0	0	0	0	0	0	0	60	1
8	40	31	40	10	15	10	3	6	5	10	0	0	0	0	0	0	60	2
9	2	480	3	196	3	49	3	20	5	20	0	0	0	0	0	0	0	1
10	2	94	15	14	2	14	7	6	5	6	0	0	0	0	0	0	30	2
11	5	583	5	15	5	15	5	15	5	15	0	0	0	0	0	0	45	1
12	5	350	55	350	5	15	10	15	5	20	2	2	2	2	2	2	60	1
13	3	150	3	6	3	3	3	6	3	0	2	0	2	0	5	5	30	1
14	20	160	8	15	8	15	15	10	5	10	0	0	0	0	0	0	90	1
15	9	63	3	30	3	30	5	15	2	20	0	0	0	0	0	0	1	1
16	3	150	3	4	3	4	3	4	3	4	0	0	0	0	0	0	1	1
17	10	264	3	12	3	12	3	12	3	12	0	0	0	0	0	0	60	1

Tableau : Les formations dispensées durant la démarche qualité.

Source : fait par nous à partir des données de l'enquête A : Le nombre d'heures B : Le nombre de salariés bénéficiaire de la formation

## Annexe3



Graphe : Les raisons et les motivations qui ont incité les entreprises à se faire certifier

Source: établi par nous à partir des données de l'enquête