



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

-----oOo-----

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

-----oOo-----

Université Mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou

جامعة مولود معمري تيزي وزو

Faculté des Sciences Biologiques et des Sciences Agronomiques

Département des Sciences Agronomiques

## **Polycopié de cours**

*Intitulé :*

*Assurance Qualité & Certification*

Préparé par : **D<sup>r</sup> OUNNACI Rezki**

### **Spécialité concernée :**

- M1 sécurité agroalimentaire et assurance qualité.
- Filière : Sciences alimentaires.
- Matière : UEF.

2024/2025

## Résumé

La démarche qualité constitue un ensemble structuré d'actions visant à garantir la conformité des produits et services aux exigences définies, notamment dans le secteur agroalimentaire. Elle repose sur des objectifs clairs tels que la satisfaction du client, la maîtrise des risques et l'amélioration continue. Sa mise en œuvre suit plusieurs étapes, depuis l'analyse des besoins jusqu'au suivi des performances. Divers outils et documents qualité, tels que les procédures, enregistrements et audits, soutiennent cette démarche. Les audits permettent d'évaluer l'efficacité du système qualité et d'identifier les axes d'amélioration. La réussite de la démarche dépend de l'implication des acteurs et de la répartition claire des responsabilités. Les référentiels qualité, généraux ou spécifiques à l'agroalimentaire, servent de cadre de référence reconnu. Ils offrent de nombreux avantages, notamment en termes de crédibilité et de performance. La certification et l'accréditation attestent officiellement de la conformité à ces référentiels. Enfin, l'obtention de ces reconnaissances suit un processus rigoureux incluant audit initial, suivi et amélioration continue,

## Mots clés :

- Amélioration continue
- Audit
- Certification
- Démarche qualité
- Outils qualité
- Référentiels

**Table des matières**

I.	La démarche qualité.....	4
1.	Définitions :.....	4
2.	Objectifs de la démarche qualité .....	5
3.	Les étapes d'une démarche qualité .....	6
4.	Lien avec la filière alimentaire .....	7
5.	Défis et perspectives de la démarche qualité dans les IAA.....	8
II.	Les outils utiles à la mise en place d'une démarche qualité .....	10
1.	Les outils de la qualité.....	10
2.	Les documents « qualité » .....	12
3.	Les audits .....	15
4.	Acteurs & responsabilités .....	20
III.	Les référentiels.....	21
1.	Principaux référentiels qualité.....	21
2.	Principaux référentiels qualité dans le secteur agroalimentaire .....	21
3.	Avantages des référentiels qualité .....	23
IV.	Certification et accréditation .....	25
1.	La certification :.....	25
2.	Typologie de la certification.....	25
3.	Les organismes de certification .....	30
4.	Accréditation :.....	31
5.	Les organismes d'accréditation.....	33
6.	Exemples d'organismes d'accréditation en Algérie .....	33
7.	Différences clés entre certification et accréditation :.....	34
V.	Démarche générale pour être accrédité ou certifié.....	35
1.	Nécessité d'un référentiel.....	35
2.	Nécessité d'en faire la demande.....	35
3.	Instruction du dossier .....	37
4.	Déroulement de l'audit.....	37
5.	Résultat de l'audit.....	37
6.	L'audit de suivi .....	37
7.	Processus d'accréditation : .....	39
VI.	Bibliographie : .....	42

## Introduction

Une démarche qualité est un projet unique pour toute entreprise, qu'il s'agisse d'améliorer la production ou de viser une certification, et doit avant tout apporter de la valeur aux clients en garantissant des produits et services de meilleure qualité, tout en bénéficiant aux actionnaires et en motivant le personnel grâce à un cadre de participation. Fondée sur le principe de l'amélioration continue, elle nécessite d'abord un diagnostic de l'entreprise afin d'évaluer objectivement son niveau de performance qualité et d'identifier les axes de progrès prioritaires. Cette analyse, dont l'ampleur et les outils varient selon les orientations de la direction, permet d'éviter des actions inefficaces et d'optimiser les efforts engagés (Gillet-Goinard & Seno, 2012).

Pour Juran & De Feo, (2010), une organisation qui crée des biens et services de qualité supérieure peut être affectée de deux manières :

- **Premièrement**, la qualité peut influencer ses résultats financiers, car des produits et services supérieurs à ceux des concurrents sont plus vendables, ce qui augmente les ventes, réduit les coûts et conduit ainsi à une plus grande rentabilité ;
- **Deuxièmement**, la quête de la qualité supérieure transforme la culture d'une organisation. Cette transformation se produit après des succès répétés dans l'élimination des défauts de qualité, des gaspillages dans les processus et de l'insatisfaction des clients. Les changements transformationnels requis pour une organisation ne se produisent pas au hasard. Ils résultent d'une volonté inébranlable d'atteindre l'excellence en matière de qualité et de la mise en œuvre d'une méthode systématique pour y parvenir.

Ainsi, ce cours vise à fournir aux étudiants une compréhension approfondie des concepts fondamentaux de la qualité, en mettant l'accent sur les démarches qualité, les outils associés, les référentiels, ainsi que les processus de certification et d'accréditation. À travers une approche structurée, il permettra d'explorer les étapes essentielles de la mise en place d'une démarche qualité et son application dans l'industrie agroalimentaire (IAA), tout en mettant en lumière les défis et perspectives spécifiques à ce secteur.

Les étudiants seront amenés à maîtriser les principaux outils qualité, la documentation nécessaire, ainsi que le rôle des audits et des différents acteurs impliqués. Le cours abordera également les référentiels « qualité » les plus courants, notamment ceux spécifiques au secteur agroalimentaire, en détaillant leurs avantages et leur impact sur la compétitivité des entreprises.

Enfin, une partie dédiée à la certification et à l'accréditation expliquera les différences entre ces deux concepts, les organismes impliqués et les étapes clés pour obtenir une certification ou une accréditation. L'objectif final est d'équiper les étudiants des connaissances et compétences nécessaires pour participer activement à la mise en place et au suivi d'un système qualité conforme aux standards internationaux.

**Liste des figures :**

Figure 1 : Etape de la démarche qualité .....	7
Figure 2:Exemples d'outils de la qualité .....	11
Figure 3:Structure du manuel qualité .....	13
Figure 5 : Aspect documentaire du SMQ.....	15
Figure 7 : Evolution des normes d'audits des SMQ.....	17
Figure 8 : Etape de 'l'audit.....	18
Figure 9 : Les outils de l'audits.....	19
Figure 10 : Avantage des référentiels de la qualité .....	24
Figure 11 : Certification et qualité .....	28
Figure 12 : Différence entre certification et conformité.....	34
Figure 13 : Les étapes de la certification.....	38

**NB:** Les différentes figures, adaptées des textes, sont réalisées à l'aide du logiciel FreeMind.

# Programme officiel du cours

---

**Intitulé du Master:** Sécurité Agro-Alimentaire et Assurance Qualité

**Semestre:** 2

**Intitulé de l'UE:** UEF1

**Intitulé de la matière:** *Assurance qualité et certification*

**Crédits:** 6

**Coefficients:** 3

---

## **Objectifs de l'enseignement**

C'est de faire apprendre aux étudiants que la maîtrise et l'assurance de la qualité au sein d'une entreprise agroalimentaire reposent sur un ensemble d'actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance qu'un produit ou un service satisfera aux exigences données, relatives à la qualité. Cela sous-entend qu'existe un *programme qualité* rassemblant des objectifs et des outils. Il comporte des règles générales d'organisation (gestion, formation des personnels, travail actions de correction, identification à priori et à posteriori des erreurs et des risques). Cette recherche de la qualité est permanente et s'exprime à l'intérieur d'un processus *d'amélioration continue de la qualité* largement utilisé dans l'organisation des entreprises en s'appuyant sur la motivation des personnels.

## **Connaissances préalables recommandées**

Bonnes connaissances en sciences alimentaires, réglementations alimentaires, normes de certification.

## **Contenu de la matière**

### *Programme en présentiel*

#### **I. La démarche qualité**

#### **II. Les outils utiles à la mise en place d'une démarche qualité**

II.1. Les documents qualité

II.2. Les audits

#### **III. Les référentiels**

#### **IV. Certification et d'accréditation**

IV.1. Les organismes de certification

IV.2. Les organismes d'accréditation

IV.3. Autres organismes

#### **V. Démarche générale pour être accrédité ou certifié**

V.1. Nécessité d'un référentiel

V.2. Nécessité d'en faire la demande

V.3. Instruction du dossier

V.4. Déroulement de l'audit

V.5. Résultat de l'audit

V.6. L'audit de suivi

### *Programme du travail personnel*

Séminaires + Conférences

## I. LA DEMARCHE QUALITE

### 1. Définitions :

#### a) *La qualité*

La norme internationale ISO 9000 intitulée « principes essentiels et vocabulaire », nous donne une définition de la qualité, plus abstraite et générale a priori mais qui permet, en réalité, d'assez bien caractériser la relation entre l'entreprise et ses clients. La qualité est « **l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences** ».

Il n'est pas facile de comprendre au premier abord à quoi s'applique la notion de qualité :

- Considère-t-on les caractéristiques d'un produit, d'un service, d'un processus, d'un système... d'une personne... ?
- Que faut-il entendre par caractéristiques intrinsèques ?
- De plus, s'agit-il d'exigences de clients, d'utilisateurs, de parties intéressées... ?
- Enfin, ces exigences sont-elles explicites, implicites...comment les distinguer des besoins, des attentes... ?

En fait, cette définition de la qualité est volontairement générique afin de laisser aux organisations une certaine latitude au niveau de son interprétation. Par ailleurs, la norme ISO 9000 propose d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension.

#### b) *Système management de qualité*

Un système de management de la qualité (SMQ) comprend les activités par lesquelles l'organisme (entreprise) identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes :

- Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme. ;
- Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service (ISO 9000, 2015) ;
- La certification des systèmes de management répond aussi à une logique de différenciation dans la mesure où coexistent des normes génériques comme la norme ISO 9001 et des normes spécifiques à certains secteurs ;
- Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés ;
- Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes ;

- Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme ;
- Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

### c) Démarche qualité

La démarche qualité ou le mécanisme du déploiement de la fonction qualité (*Quality Function Deployment, QFD*) consiste à convertir volontairement les exigences clients, issues de la voix du client, en exigences techniques grâce à des pratiques de gestion de la qualité. En d'autres termes, elle est une méthode structurée qui permet de traduire les besoins et attentes des clients (exprimés sous forme de demandes ou de feedback) en spécifications techniques et en caractéristiques mesurables pour les produits ou services. La voix du client émerge des enquêtes, des recherches ou des analyses. La démarche qualité transforme les exigences clients en attributs du produit. (Luthra et al., 2021)

L'objectif est d'aligner les efforts de l'entreprise sur les attentes des clients, tout en garantissant que les exigences techniques répondent efficacement à ces besoins. Ainsi, et d'une façon globale, la démarche qualité est une approche volontaire et structurée visant à améliorer en continu les performances, les processus, et la satisfaction des parties intéressées (clients, collaborateurs, partenaires). Elle repose sur des principes, des outils, et des méthodes pour garantir que les produits, services, ou processus répondent aux exigences définies, qu'elles soient internes ou externes (réglementaires, normatives, ou des clients).

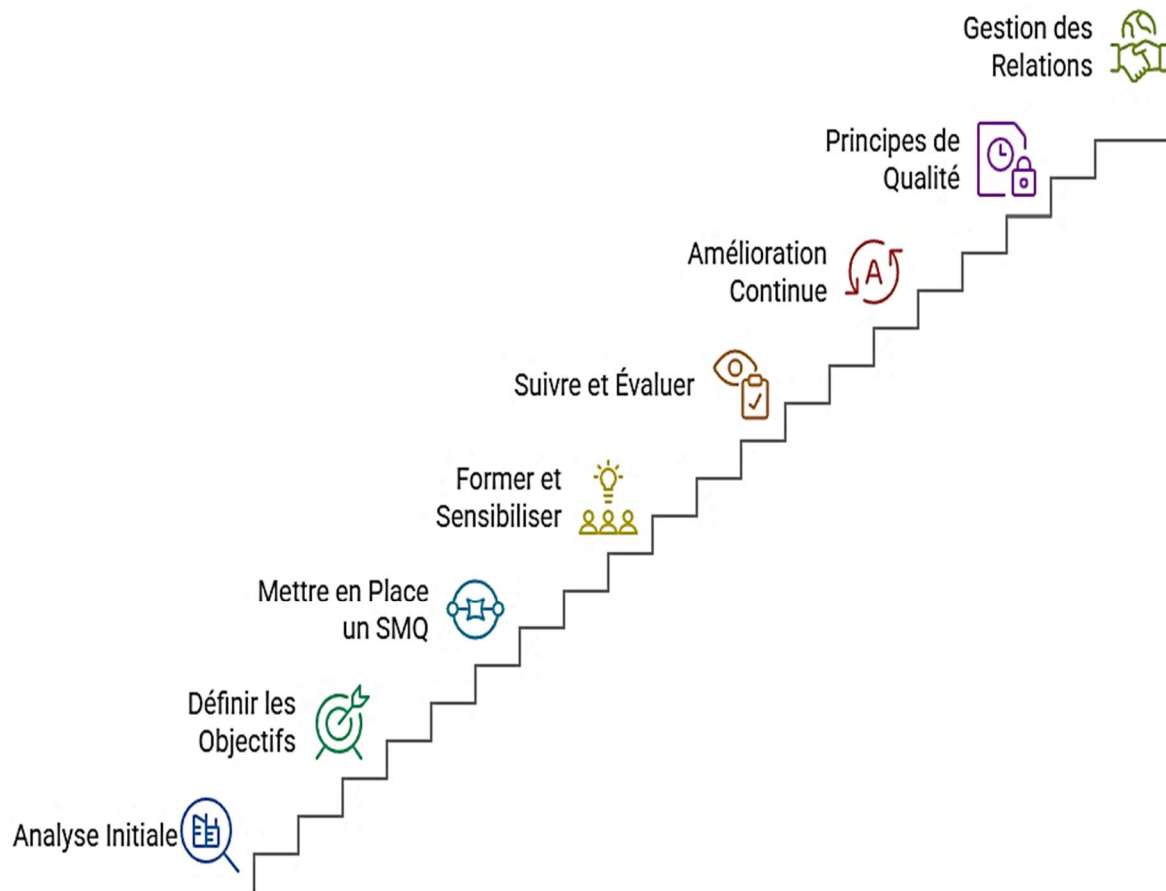
## 2. Objectifs de la démarche qualité

- **Satisfaction des clients** : Répondre et anticiper leurs besoins et attentes ;
- **Amélioration continue** : Optimiser les processus et les performances pour réduire les inefficacités. ;
- **Conformité** : Respecter les normes, réglementations, et exigences contractuelles ;
- **Implication des équipes** : Favoriser une culture collaborative et orientée vers l'excellence ;
- **Maîtrise des risques** : Identifier et prévenir les problèmes pour réduire les coûts de non-qualité.

### 3. Les étapes d'une démarche qualité

- **Analyse initiale :**
  - ✓ Faire un état des lieux de l'existant (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ;
  - ✓ Identifier les besoins et les attentes des parties prenantes.
- **Définition des objectifs qualité :** Établir des objectifs mesurables et alignés sur la stratégie de l'organisation.
- **Mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) :**
  - ✓ Cartographier, si possible, et formaliser les processus ;
  - ✓ Définir les responsabilités et les ressources nécessaires.
- **Formation et sensibilisation :**
  - ✓ Informer les équipes sur les principes et outils de la qualité ;
  - ✓ Les impliquer dans la démarche.
- **Suivi et évaluation :**
  - ✓ Mettre en place des indicateurs de performance ;
  - ✓ Réaliser des audits internes et externes pour évaluer la conformité et l'efficacité.
- **Amélioration continue :**
  - ✓ Appliquer le cycle PDCA (Planifier, Développer, Contrôler, Agir) ;
  - ✓ Corriger les écarts identifiés et capitaliser sur les bonnes pratiques.
- **Orientation vers les principes fondamentaux de la qualité**
  - ✓ Orientation client : Tout doit être fait pour répondre aux attentes et besoins des clients ;
  - ✓ Leadership : Les dirigeants doivent soutenir activement la démarche ;
  - ✓ Implication des personnes : Tous les collaborateurs doivent être impliqués ;
  - ✓ Approche processus : Identifier et gérer les processus comme un système ;
  - ✓ Amélioration continue : Ne jamais se contenter du statu quo et/ou d'une immobilisation ;
  - ✓ Prise de décision basée sur des preuves : S'appuyer sur des données fiables pour décider.
- **Gestion des relations :** Favoriser des partenariats durables avec les parties prenantes.

Figure 1 : Etape de la démarche qualité



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

#### 4. Lien avec la filière alimentaire

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, la libéralisation accrue des échanges a profondément transformé le commerce des produits agricoles et alimentaires, influençant également les habitudes de consommation. Cependant, cette ouverture des marchés n'a pas été sans impacts négatifs. Les crises sanitaires qui ont touché surtout les pays développés, ainsi que les déséquilibres nutritionnels observés chez les populations les plus vulnérables, soulignent la nécessité d'une régulation renforcée des productions alimentaires. Cela implique d'élever les exigences en matière de sécurité sanitaire, de qualité nutritionnelle, d'éthique mais aussi de traçabilité et d'origine des produits.

Depuis le début des années 1990, le nombre de systèmes d'assurance alimentaire (SAA) émergents n'a cessé d'augmenter. Aujourd'hui, ces dispositifs couvrent l'ensemble des secteurs et processus de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire : alimentation animale, engrais, industries agrochimiques, production agricole, transport, commerce, transformation et distribution. Aussi, les accords ADPIC (Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce), en reconnaissant les labels agricoles, jouent un rôle clé dans la protection des spécificités locales et régionales face aux risques d'uniformisation liés à la mondialisation.

Alors que la motivation interne, de ces systèmes, inclut toujours un objectif d'harmonisation, les objectifs externes révèlent souvent que la différenciation sur le marché constitue le principal moteur. Ainsi, la qualité alimentaire dépasse désormais le simple cadre économique pour devenir un enjeu de politique publique, nécessitant une implication forte des États afin de garantir à la fois la sécurité des consommateurs et la préservation des diversités alimentaires.

## 5. Défis et perspectives de la démarche qualité dans les IAA

La démarche qualité dans le secteur agro-alimentaire est un levier stratégique pour promouvoir la sécurité des aliments, la conformité réglementaire et la satisfaction des clients. Elle nécessite une approche proactive, impliquant tous les acteurs de l'entreprise et s'appuyant sur des outils et méthodes éprouvés. Face à plusieurs défis (présents et futurs), les entreprises agroalimentaires (EAA) doivent continuer à innover et à s'adapter pour maintenir leur compétitivité et leur réputation.

### a) Défis présents :

- **Complexité réglementaire** : Les EAA doivent faire face à des réglementations de plus en plus strictes et variées selon les pays ;
- **Attentes des consommateurs** : Demandes croissantes pour des produits sains, durables et éthiques ;
- **Gestion des risques émergents** : Nouveaux dangers (ex : allergènes, résidus de pesticides, OGM, l'ultra transformé) et crises sanitaires.

### b) Tendances et innovations :

- **Digitalisation** : Utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et de technologies comme pour améliorer la traçabilité ;
- **Durabilité** : Intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans la démarche qualité (ex : norme ISO 26000) ;
- **Personnalisation** : Adaptation des produits aux besoins spécifiques des consommateurs créant ainsi une demande opportune pour certains produits (ex : produits sans gluten, bio).

### c) Cas des IAA en Algérie

Les politiques des pouvoirs publics, depuis 2010, ont contribué à encourager les PME AA à avoir une posture à l'international. Les assises nationales des IAA, de 2010, et la loi d'orientation sur le développement de la PME, promulguée en mois de juin 2017, ont visé dans leurs textes l'amélioration de la compétitivité et la capacité d'exportation des PME AA. Ceci via des mises à jour au standard mondial, à travers la certification. Et d'après les discussions, lors de notre enquête, plusieurs dirigeants ont été séduits par le projet (Ounnaci et al., 2023).

La stratégie d'exportation, au sein des PME Agroalimentaires, selon ces auteurs, consiste en une mise en place d'une démarche qualité. Cette dernière cherche à apporter de la valeur dans la relation d'échange entre les parties intéressées, surtout fournisseur et client. Ceci à travers

l'engagement de plus en plus dans la voie de la certification d'entreprise, subventionnée par l'Etat sous conditions. Notamment, à travers un encadrement et une mise à niveau, par des bureaux d'études spécialisés et agréés.

Cette démarche qualité, est souvent considérée comme un visa pour l'exportation par les dirigeants. Seulement, cette démarche, dans notre contexte, prend beaucoup de temps pour aboutir. Pourtant, même si, les PME AA engagées ni arrivent pas au bout du projet de certification, la démarche a permis de créer des changements importants, surtout le déploiement d'un système d'information, via des *repporting* internes performants.

A titre indicatif, en 2022 et d'après les chiffres de ISO (2022), les IAA certifiées ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 sont en nombre, respectivement, de 9 et 11, y compris les grandes entreprises et celles du Tabac. Des chiffres loin des objectifs stratégiques de 2010. En 2023 les IAA certifiées ISO 9001 :2015 sont de 25 et ISO 22000 :2018 sont de 17 (ISO/CASCO, 2025)

## II. LES OUTILS UTILES A LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE QUALITE

### 1. Les outils de la qualité

La mise en œuvre d'une démarche qualité repose sur l'utilisation d'outils spécifiques, permettant d'analyser, de piloter et d'améliorer les processus. Voici quelques-uns des outils les plus couramment utilisés :

#### a) *Le diagramme de Pareto*

- Utilité : Identifier les problèmes les plus fréquents ou les causes principales d'un dysfonctionnement (principe des 20/80).
- Application : Hiérarchiser les actions à mener en se concentrant sur les problèmes ayant le plus d'impact.

#### b) *Le diagramme causes-effets (diagramme d'Ishikawa ou arête de poisson)*

- Utilité : Analyser les causes racines d'un problème en explorant les différentes catégories de causes (méthode des 5M : Matériel, Méthode, Main-d'œuvre, Milieu, Matière).
- Application : Résolution de problèmes et amélioration continue.

#### c) *Le brainstorming*

- Utilité : Générer des idées et des solutions en groupe de manière créative et collaborative.
- Application : Identifier des pistes d'amélioration ou résoudre des problèmes complexes.

#### d) *Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi)*

- Utilité : Recueillir des informations précises sur une situation ou un problème.
- Application : Analyser un problème de manière structurée et exhaustive.

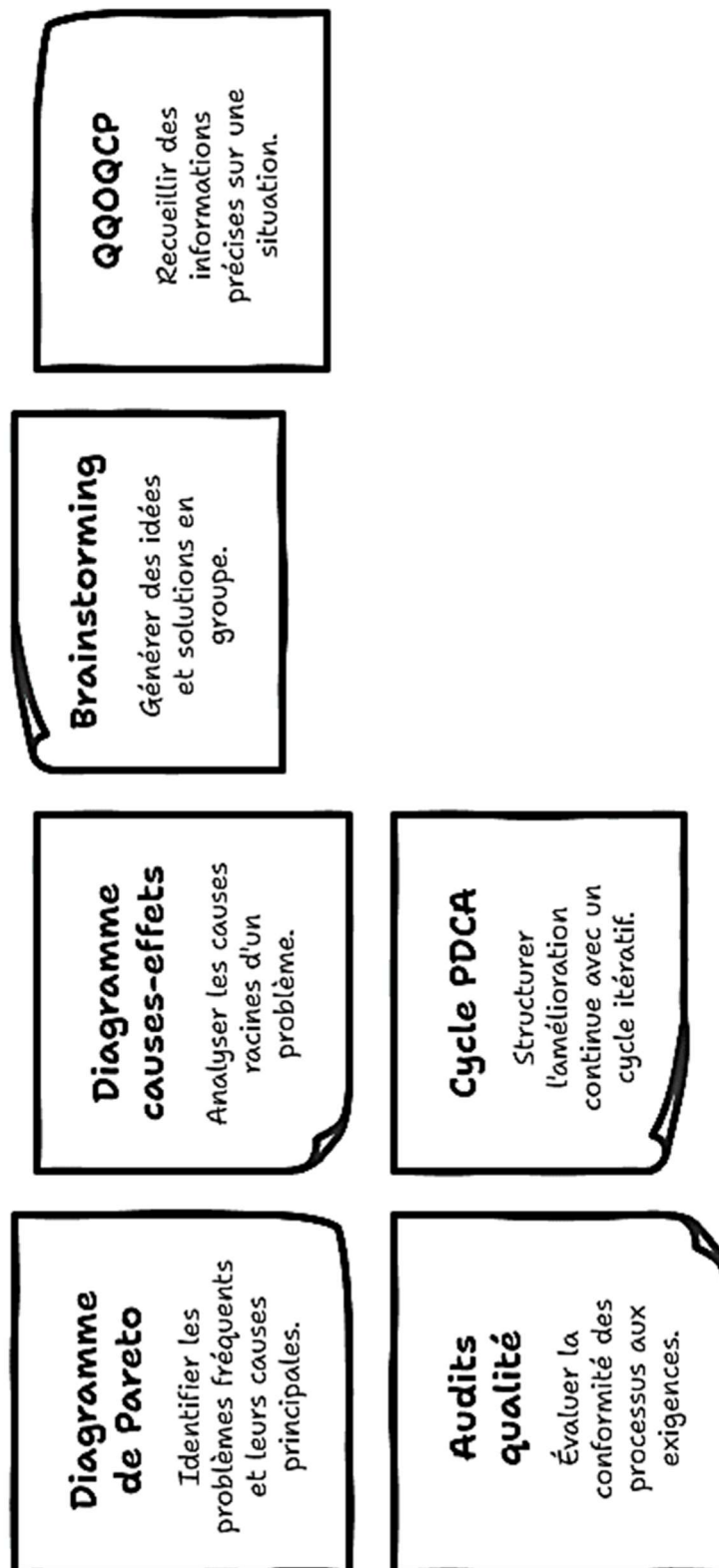
#### e) *Les audits qualité*

- Utilité : Évaluer la conformité des processus et pratiques aux exigences définies (normes, procédures internes).
- Application : Identifier les écarts et proposer des plans d'action correctifs.

#### f) *Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act)*

- Utilité : Structurer l'amélioration continue en suivant un cycle de planification, mise en œuvre, vérification et ajustement.
- Application : Piloter des projets d'amélioration de manière itérative.

Figure 2: Exemples d'outils de la qualité



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

## 2. Les documents « qualité »

Les documents qualité sont indispensables pour standardiser les pratiques, garantir la traçabilité et communiquer les exigences au sein de l'organisation. Ils constituent une base de référence pour tous les acteurs. La gestion documentaire est une tâche complexe qui incombe au service qualité. La documentation constitue le principal fondement d'un système de management de la qualité. La culture qualité est davantage, par son formalisme, une culture de l'écrit qu'une culture de l'oral

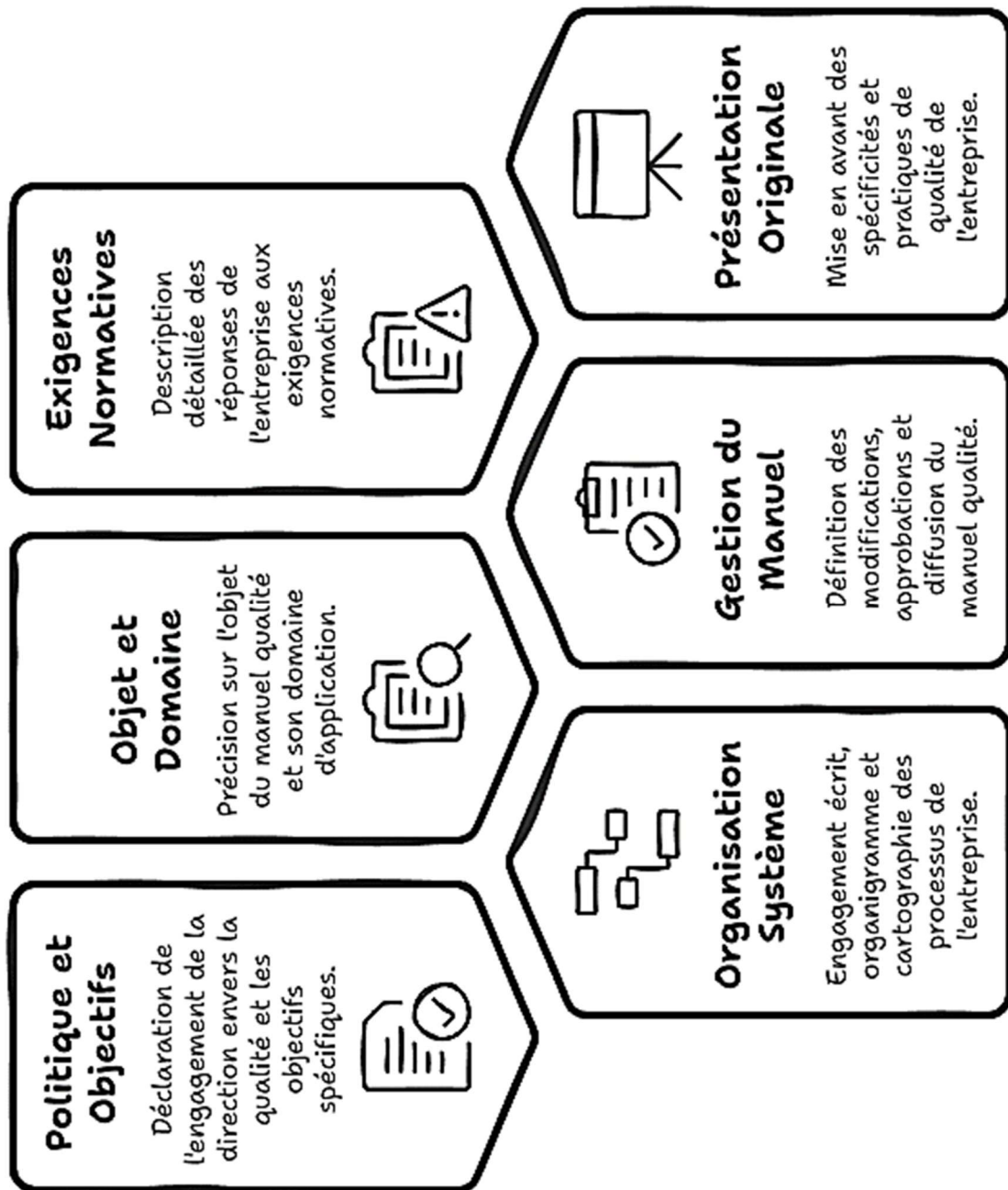
### a) Manuel qualité

Document décrivant les engagements de l'organisation en matière de qualité et les objectifs stratégiques. Il s'agit du document qui se situe au plus haut niveau de la pyramide documentaire. Rédigé le plus souvent par le responsable qualité, il décrit de manière générale tout ce que fait l'entreprise pour garantir la qualité de ses produits et services et satisfaire les clients. En particulier, il définit l'ensemble des processus sur lesquels s'engage l'entreprise vis-à-vis de ses clients, dans le cadre d'une certification à la norme ISO 9001. C'est un outil de communication, voire de formation, car il constitue une présentation synthétique, une « image », une « photographie » du système qualité de l'entreprise. Cette présentation est mise à la disposition des clients aussi bien que des salariés. Le manuel qualité est particulièrement utile pour les nouveaux arrivants dans une entreprise.

Généralement, un manuel qualité est constitué de deux grandes parties :

- **La première partie** est consacrée à la présentation de l'entreprise, à **la déclaration de la politique** et des objectifs qualité ainsi qu'à l'organisation du système de management de la qualité. L'engagement écrit de la direction, l'organigramme de l'entreprise et la cartographie de ses processus figurent dans les premières pages du manuel qualité. L'organigramme correspond à une vision traditionnelle, hiérarchique et verticale de l'entreprise alors que la cartographie des processus traduit la vision de la qualité, montre comment l'entreprise fonctionne sur un mode horizontal, comment ses processus interagissent dans le cadre du système qualité. L'objet et le domaine d'application du manuel qualité doivent être également précisés. Par exemple, une entreprise qui ne fait pas de conception doit l'indiquer afin d'exclure ce domaine du manuel qualité. Enfin, le mode de gestion du manuel qualité, c'est-à-dire comment et par qui il est modifié, approuvé, diffusé... doit être défini ;
- **La deuxième partie** porte généralement sur le système de management de la qualité de l'entreprise. Souvent, les différents chapitres de la norme sont repris avec la description, point par point, des réponses apportées par l'entreprise aux exigences. Parfois, la présentation est plus originale. Le manuel qualité se révèle être un outil de communication particulièrement pertinent et essentiel.

Figure 3: Structure du manuel qualité



Source : Elaboré par l'auteur, 2025.

**b) Procédures :**

Définissent les étapes à suivre pour réaliser des activités ou processus de manière standardisée. Ce sont des documents qui décrivent des processus et, pour les différentes activités qui les composent, qui ? fait quoi ? et comment ? Certains modèles de procédures vont davantage dans le détail, en déclinant par exemple, pour chacune des activités, les questions qui, quoi et comment, de la manière suivante :

- Qui ? décide ? réalise ? est informé ?
- Quoi ? Ce qui doit être fait ? vérifié ?
- Comment ? Quels sont les moyens utilisés (documents, matériels, logiciels, etc.) ?

**c) Enregistrements :**

Preuves documentées de la mise en œuvre des activités (ex. rapports d'audit, fiches de contrôle, registres). Les enregistrements sont les documents qui constituent le socle du système documentaire car ce sont les plus nombreux, et parce qu'ils ont comme objectif principal de prouver (aux auditeurs, aux clients...) de la mise en œuvre effective du système qualité. Ils fournissent des preuves tangibles de ce qui a été fait, c'est-à-dire, lorsque cela est nécessaire, des activités qui ont été réalisées ou des résultats qui ont été obtenus.

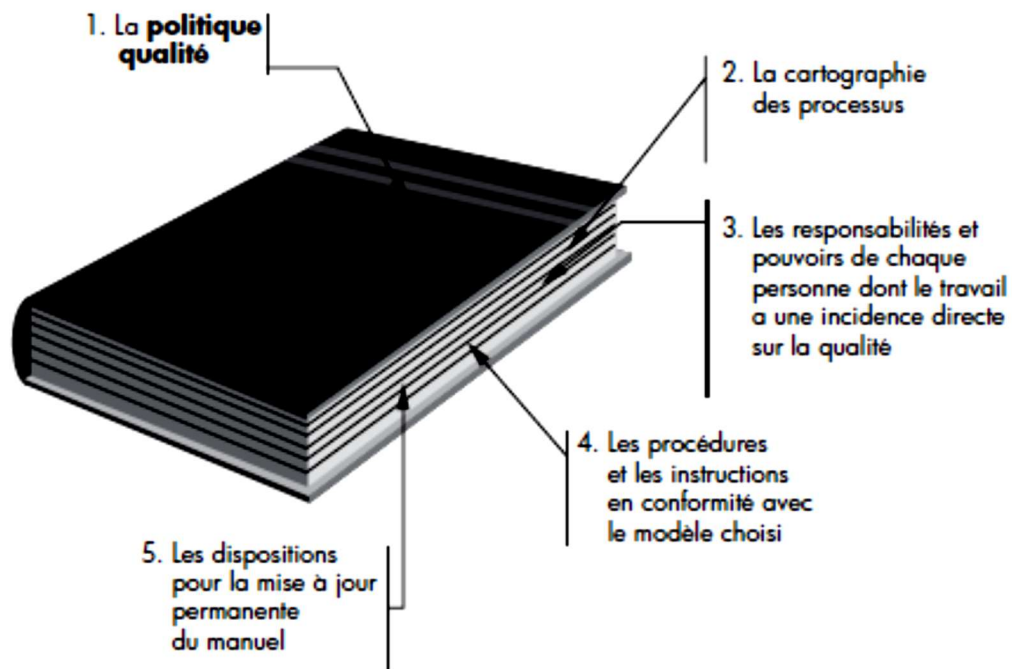
Les enregistrements sont systématiquement consultés lors d'audits qualité. Ils font obligatoirement l'objet d'une procédure établie pour « assurer leur identification, leur stockage, leur protection, leur accessibilité, leur durée de conservation et leur élimination »

- **Plans qualité** : Décrivent les exigences qualité spécifiques à un projet ou produit ;
- **Tableaux de bord qualité** : Synthétisent les indicateurs de performance pour le suivi et la prise de décisions.

**d) Rôles des documents de la qualité**

- **Standardisation** : Assurent l'uniformité des pratiques ;
- **Communication** : Diffusent les exigences et bonnes pratiques ;
- **Traçabilité** : Fournissent des preuves de conformité ;
- **Base d'amélioration** : Identifient les points faibles et éclairent les opportunités de progrès.

Figure 4 : Aspect documentaire du SMQ



Source : (Duret & Pillet, 2005)

### 3. Les audits

#### a) Définitions

Les audits sont des outils clés pour évaluer la conformité des processus et la performance du système qualité. Ils permettent de détecter les écarts et de proposer des actions correctives.

**OBJECTIFS ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental**

- Audit : Processus systematique, indépendant et documenté
- Constat d'audit : Résultat évaluation preuves d'audit.
- Conclusion d'audit : Résultat d'un audit
- Champ d'audit : Activités + horaires
- Programme d'audit :  $\sum$  audits / temps

Source : Adapté par l'auteur, 2025.

**b) Objectifs des audits**

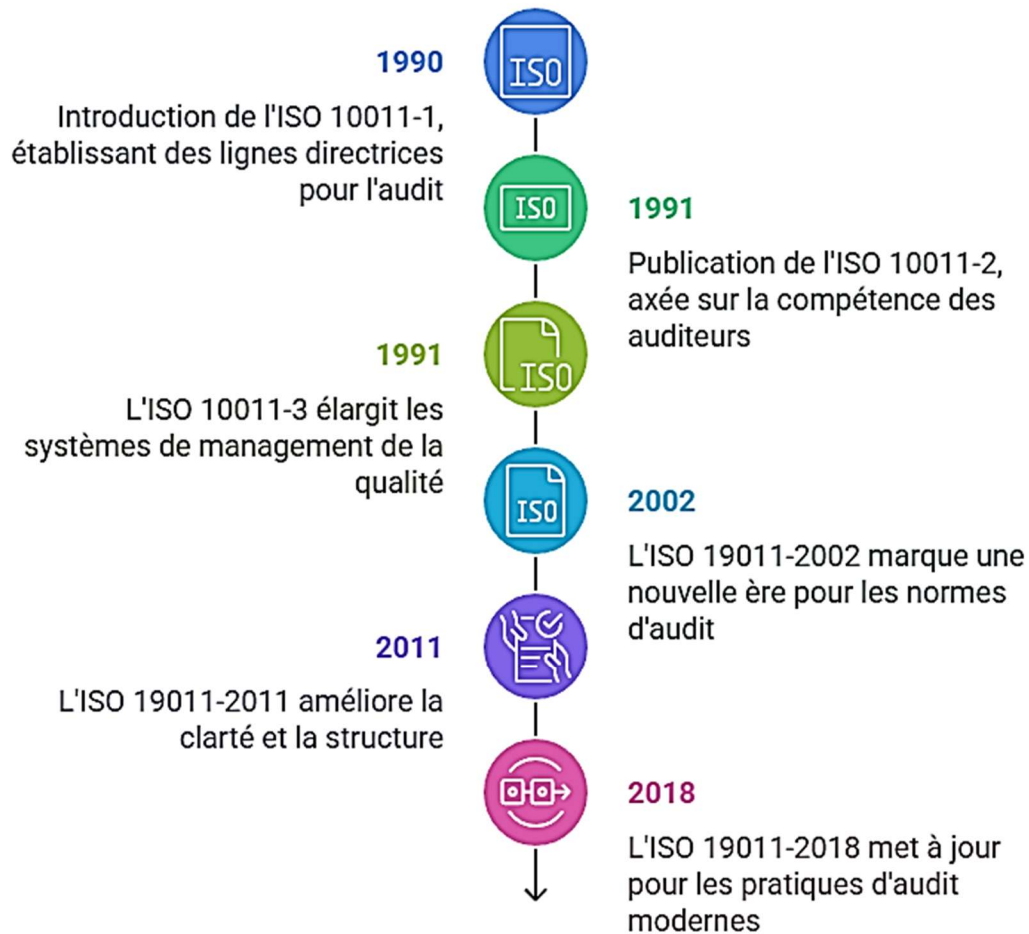
- **Vérification de la conformité** : Assurer que les processus respectent les exigences internes et externes (normes, réglementations, contrats).
- **Amélioration continue** : Identifier les défaillances et opportunités d'optimisation.
- **Préparation aux certifications** : Valider la conformité avant un audit externe ou une inspection officielle.

**c) Évolution des normes « audit des système management qualité »**

Les normes ISO 10011 et ISO 19011 sont des références clés dans le domaine de l'audit des systèmes de management qualité (SMQ). Cette norme a substantiellement évolué durant ces trente dernières années :

- **ISO 10011-1:1990** : Cette norme fournit des lignes directrices pour l'audit des systèmes de qualité, en se concentrant sur les principes généraux de l'audit. Elle a été l'une des premières normes à structurer la pratique de l'audit, en définissant les critères de compétence et les bonnes pratiques pour les auditeurs ;
- **ISO 10011-2:1991** : Cette partie de la norme se focalise sur les critères de qualification des auditeurs. Elle établit des exigences pour la sélection, la formation et l'évaluation des auditeurs, garantissant qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour mener des audits efficaces ;
- **ISO 10011-3:1991** : Cette section traite de la gestion des programmes d'audit. Elle fournit des directives pour la planification, l'organisation et la conduite des audits, en mettant l'accent sur la gestion des ressources et la coordination des activités d'audit ;
- **ISO 19011:2002** : Cette norme marque une évolution significative en fusionnant les principes de l'ISO 10011 et en les étendant à l'audit des systèmes de management environnemental. Elle introduit une approche plus holistique, en couvrant à la fois les audits de qualité et les audits environnementaux. Elle met également l'accent sur la gestion des programmes d'audit et la compétence des auditeurs ;
- **ISO 19011:2011** : Cette révision de la norme apporte des clarifications et des améliorations, notamment en ce qui concerne la gestion des risques dans les programmes d'audit. Elle renforce également les exigences relatives à la compétence des auditeurs et introduit des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management intégrés ;
- **ISO 19011:2018** : La dernière version de la norme apporte des mises à jour importantes pour refléter les évolutions des pratiques d'audit et des systèmes de management. Elle met l'accent sur l'approche basée sur les risques, la flexibilité dans la conduite des audits, et l'importance de la confidentialité et de l'intégrité dans le processus d'audit. Elle est également plus alignée avec les normes modernes de systèmes de management, comme l'ISO 9001:2015 et l'ISO 14001:2015.

Figure 5 : Evolution des normes d'audits des SMQ



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

L'édition de 2018 annule et remplace la deuxième édition (ISO 19011 :2011), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales différences par rapport à la deuxième édition sont les suivantes :

- Ajout de l'approche par les risques aux principes de l'audit ;
- Développement des lignes directrices relatives au management d'un programme d'audit, y compris le risque lié au programme d'audit ;
- Développement des lignes directrices relatives à la réalisation d'un audit, en particulier la section concernant la planification de l'audit ;
- Développement des exigences relatives aux compétences générales des auditeurs ;
- Ajustement de la terminologie pour refléter le processus et non l'objet (« chose ») ;
- Suppression de l'annexe contenant les exigences en matière de compétences pour l'audit de disciplines de systèmes de management spécifiques (en raison du grand nombre de normes de système de management individuelles, il ne serait pas pratique d'inclure des exigences en matière de compétences pour toutes les disciplines).

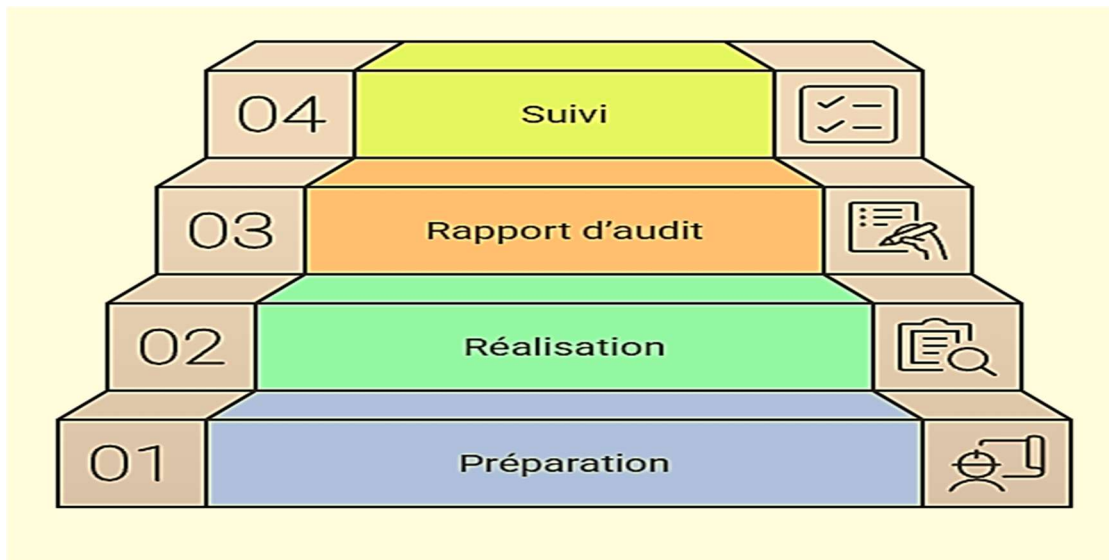
#### d) Types d'audits

- Audit interne : Réalisé en interne par des auditeurs de l'organisation. Il vise à préparer l'organisation à des audits externes.
- Audit externe : Mené par un organisme indépendant (ex. organisme de certification) pour valider la conformité aux normes (ex. ISO 9001).
- Audit de produit : Vise à évaluer si un produit ou service répond aux exigences spécifiques.
- Audit de processus : Analyse un processus particulier pour en évaluer l'efficacité et l'efficience.
- Audit de système : Porte sur l'ensemble du système de management de la qualité.

#### e) Étapes d'un audit

- Préparation : Définir les objectifs, le périmètre et le plan d'audit.
- Réalisation : Collecter des preuves à travers des entretiens, observations et analyses documentaires.
- Rapport d'audit : Documenter les constats, non-conformités, et recommandations.
- Suivi : Mettre en œuvre et vérifier les actions correctives.

Figure 6 : Etape de l'audit

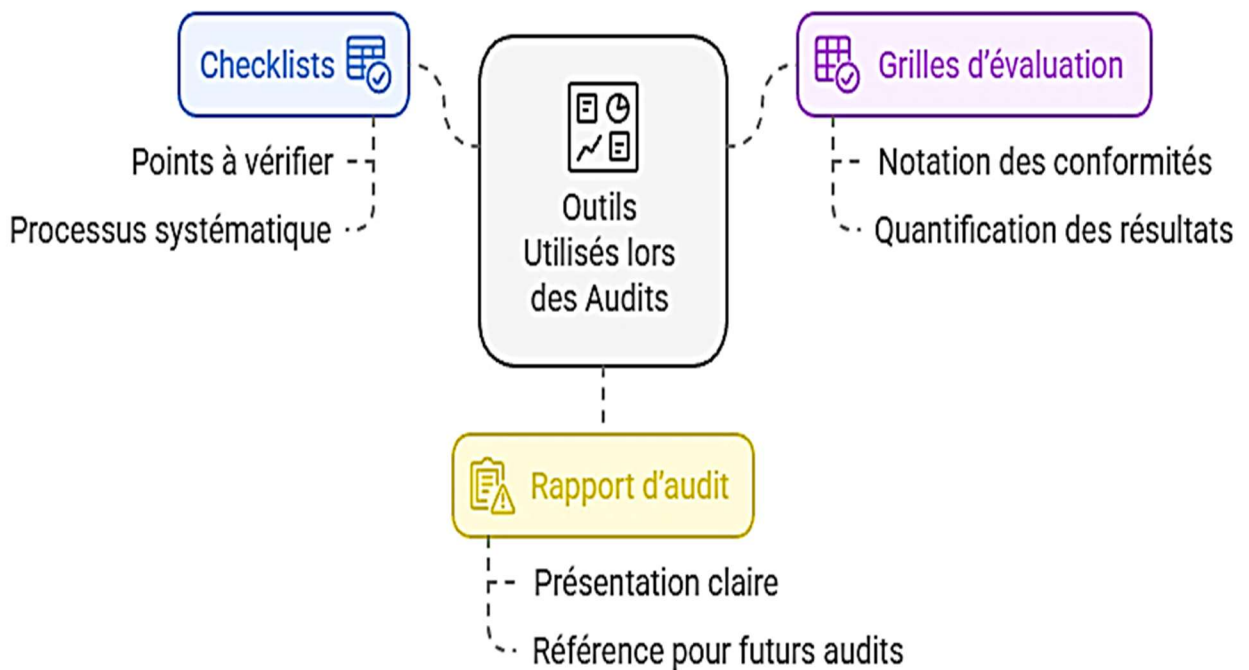


Source : Adapté par l'auteur, 2025.

### f) Outils utilisés lors des audits

- **Checklists** : Liste des points à vérifier pour structurer l'audit.
- **Grilles d'évaluation** : Pour noter les conformités et non-conformités.
- **Rapport d'audit** : Synthèse des observations et recommandations.

Figure 7 : Les outils de l'audits



Source : Adapté par l'auteur, 2025

### g) Avantages des audits

- **Amélioration continue** : Favorisent l'optimisation des pratiques.
- **Crédibilité** : Renforcent la confiance des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires).
- **Réduction des risques** : Permettent de détecter et corriger les problèmes potentiels.

En somme, les documents qualité et les audits sont des outils indissociables de la démarche qualité, permettant de structurer, évaluer et améliorer en continu les processus et la performance de l'organisation.

## 4. Acteurs & responsabilités

### a) *Commanditaire (Prescripteur)*

- ✓ Décide de l'opportunité ;
- ✓ Définit les objectifs et les critères ;
- ✓ Déclenche le processus ;
- ✓ Détermine le champ ;
- ✓ Reçoit le rapport ;
- ✓ Décide des actions à mener/audit.

### b) *Auditeur (Personne possédant la compétence nécessaire)*

- ✓ Prépare l'audit ;
- ✓ Recherche les indices/mène les investigations ;
- ✓ Rassemble/analyse les preuves ;

### c) *Responsable d'audit (Auditeur désigné pour gérer un audit)*

- ✓ Responsable de toutes les phases de l'audit ;
- ✓ Prend les décisions / conduite ;
- ✓ Participe au choix des autres membres ;
- ✓ Prépare le plan et répartit les tâches entre auditeurs ;
- ✓ Représente l'équipe / direction audité ;
- ✓ Présente les conclusions ;
- ✓ Responsable rédaction / remise rapport d'audit ;
- ✓ Peut être sollicité pour les activités de suivi ;

### d) *Audité (Organisme ou fonction qui est audité)*

- ✓ Désigner les membres du personnel / Auditeurs ;
- ✓ Mettre à disposition les moyens ;
- ✓ Autoriser l'accès aux installations / éléments de preuves ;
- ✓ Déterminer et mettre en œuvre les actions correctives / audit.

### III. LES REFERENTIELS

Un référentiel qualité est un ensemble de normes, de critères et de bonnes pratiques qui servent de cadre pour la gestion de la qualité au sein d'une organisation. Ces référentiels peuvent être spécifiques à un secteur d'activité ou être plus généraux, et ils visent à établir des standards de performance et de conformité.

#### 1. Principaux référentiels qualité

- **L'ISO 9001** est l'un des référentiels qualité les plus reconnus au monde. Il fournit un cadre pour la gestion de la qualité et est applicable à toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur. L'ISO 9001 met l'accent sur l'amélioration continue et la satisfaction client ;
- **L'ISO 14001** est un référentiel axé sur la gestion environnementale. Il aide les organisations à améliorer leur performance environnementale en réduisant leur impact sur l'environnement. Ce référentiel est particulièrement pertinent dans le contexte actuel de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises ;
- **L'ISO 45001** concerne la santé et la sécurité au travail. Ce référentiel vise à réduire les accidents et les maladies professionnelles en établissant des systèmes de gestion efficaces. Il est essentiel pour les entreprises souhaitant assurer la sécurité de leurs employés ;

#### 2. Principaux référentiels qualité dans le secteur agroalimentaire

- **HACCP** : HACCP est l'abréviation anglaise de «*Hazard Analysis Critical Control Points*», c'est-à-dire « l'Analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise ». Il s'agit d'une méthode servant à identifier, à évaluer et à contrôler les dangers qui menacent la salubrité des produits alimentaires. Reposant sur des bases scientifiques et cohérentes, le système HACCP permet d'évaluer les dangers et de mettre en place des systèmes de maîtrise axés davantage sur la prévention que sur l'analyse du produit fini. Cette méthode n'a pas pour seul avantage d'améliorer la sécurité des aliments grâce aux moyens de documentation et de maîtrise qu'elle propose, elle permet aussi de démontrer une certaine compétence aux consommateurs et de satisfaire les exigences législatives des autorités. Elle repose sur 7 principes :
  - ✓ PRINCIPE 1 : Procéder à une analyse des dangers et identifier des mesures de maîtrise ;
  - ✓ PRINCIPE 2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP) ;
  - ✓ PRINCIPE 3 ; Établir des limites critiques validées ;
  - ✓ PRINCIPE 4 : Établir un système de surveillance de la maîtrise des CCP.
  - ✓ PRINCIPE 5 : Établir les actions correctives à prendre lorsque la surveillance révèle un écart par rapport à une limite critique à un CCP.
  - ✓ PRINCIPE 6 : Valider le plan HACCP, puis établir des procédures de vérification pour confirmer que le système HACCP fonctionne comme prévu ;

- ✓ PRINCIPE 7 : Constituer un dossier concernant toutes les procédures et tous les enregistrements appropriés à ces principes et à leur application.
- **La norme ISO 22000** est une norme internationale qui définit les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité alimentaire. Elle s'applique à toutes les organisations impliquées dans la chaîne alimentaire, qu'il s'agisse de producteurs, de transformateurs, de distributeurs ou de restaurateurs. L'objectif principal de cette norme est de garantir que les aliments sont sûrs pour la consommation en identifiant, évaluant et maîtrisant les dangers liés à la sécurité alimentaire. Elle repose sur quatre blocs principaux étroitement liés :
  - ✓ La responsabilité de la direction ;
  - ✓ Le management des ressources ;
  - ✓ La planification et la réalisation de produits sûrs.
  - ✓ La validation, la vérification, et l'amélioration du système.
- **Le référentiel BRC** : il est issu de la grande distribution britannique, créé pour les produits MDD<sup>1</sup>. Le projet BRC a démarré en 1996 au travers de groupes de travail incluant treize distributeurs (tels que Safeway, Tesco, Asda, Sainsbury, Iceland, Somerfield, CWS, Boots, Waitrose...), six organismes de certification, des syndicats professionnels et le UK Accreditation Service (UKAS). Au départ, ce projet avait comme finalité d'élaborer un référentiel pour l'audit des fournisseurs de la grande distribution. C'est ainsi qu'une première norme et un protocole ont vu le jour en octobre 1998. La structure du « BRC Food » se présente ainsi :
  - ✓ Engagement de la Direction et amélioration continue.
  - ✓ Plan de sécurité des aliments (HACCP) ;
  - ✓ Sécurité des aliments et système de management de la qualité ;
  - ✓ Standards relatifs au site (emplacement) ;
  - ✓ Maîtrise du produit ;
  - ✓ Maîtrise du procédé ;
  - ✓ Personnel.
- **IFS Food** : IFS est issu de la grande distribution allemande & française, créé pour les produits MDD. L'objectif de la certification IFS Food est d'évaluer si les activités de transformation d'un fabricant sont capables de produire des produits surs, légaux et conformes aux spécifications des clients. C'est pourquoi la sécurité et la qualité des produits sont des composantes essentielles dans tous les référentiels IFS. L'évaluation IFS se focalise sur les produits et les procédés et garantit que le développement de produits de haute qualité est assuré au travers des procédés correspondants. Le référentiel IFS Food s'applique aux fabricants de produits alimentaires et peut uniquement être utilisé par les sociétés qui transforment des produits alimentaires et/ou conditionnent des produits nus. Dans le référentiel IFS Food, les dix (10) exigences suivantes sont définies comme des exigences :

---

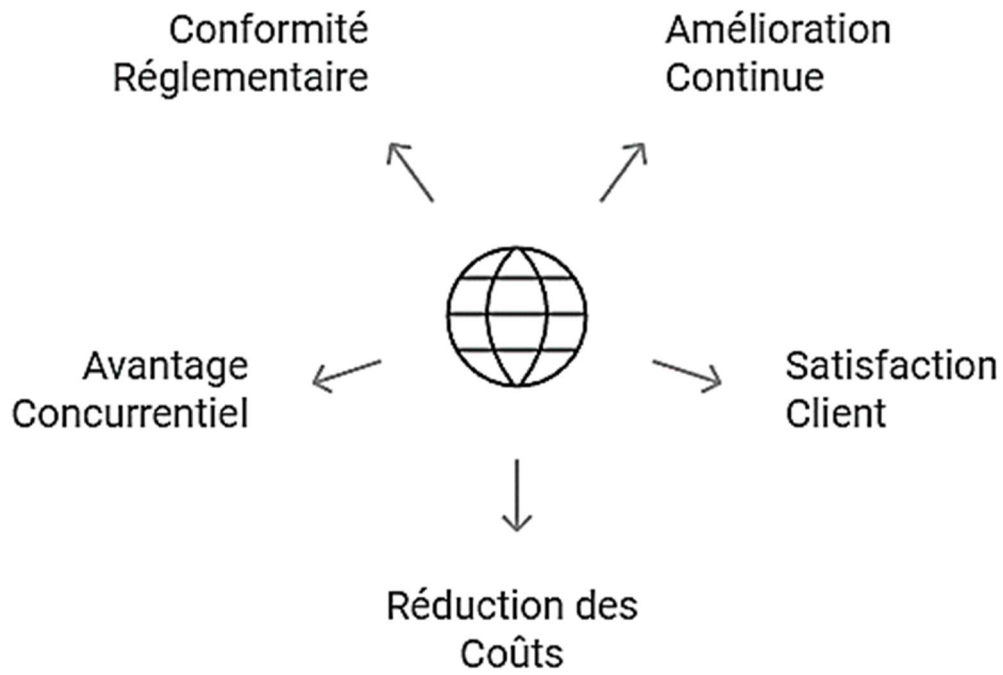
<sup>1</sup> "MDD" signifie Marque De Distributeur. Ce terme désigne les produits commercialisés sous la marque d'un distributeur (grandes surfaces, enseignes spécialisées, etc.), et non sous une marque nationale. Par exemple, les marques propres comme Carrefour, Intermarché ou Auchan proposent des MDD à côté des marques classiques

- ✓ Gouvernance et engagement ;
- ✓ Système de surveillance de chaque CCP ;
- ✓ Hygiène personnelle ;
- ✓ Spécifications des matières premières ;
- ✓ Conformité des produits et des recettes ;
- ✓ Réduction des risques liés aux corps étrangers ;
- ✓ Traçabilité ;
- ✓ Audits internes ;
- ✓ Procédures de retrait et de rappel ;
- ✓ Actions correctives.

### 3. Avantages des référentiels qualité

- **Amélioration continue** : Les référentiels qualité encouragent les organisations à s'engager dans un processus d'amélioration continue, ce qui peut conduire à une meilleure efficacité opérationnelle.
- **Satisfaction client** : En respectant des normes de qualité, les entreprises peuvent mieux répondre aux attentes de leurs clients, ce qui renforce leur fidélité.
- **Réduction des coûts** : L'optimisation des processus et la réduction des défauts peuvent entraîner des économies significatives pour les entreprises.
- **Avantage concurrentiel** : Les organisations certifiées selon des référentiels qualité peuvent se démarquer sur le marché, attirant ainsi de nouveaux clients.
- **Conformité réglementaire** : De nombreux référentiels qualité aident les entreprises à se conformer aux exigences légales et réglementaires, réduisant ainsi les risques de sanctions.

Figure 8 : Avantage des référentiels de la qualité



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

## IV. CERTIFICATION ET ACCREDITATION

### 1. La certification :

La certification est une assurance écrite, généralement sous la forme d'un certificat, délivrée par une tierce partie indépendante. Elle atteste qu'un produit, un service ou un système est conforme à des exigences spécifiques. Bien que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) élabore des normes reconnues à l'échelle mondiale, elle ne fournit pas de services de certification. En Amérique du Nord, le terme "enregistrement" est souvent utilisé à la place de "certification".

La certification est bien plus qu'un simple document ; elle constitue une preuve de confiance. Pour une entreprise, elle représente une garantie offerte à ses clients, attestant que ses produits, services ou systèmes de management respectent des normes établies. La force de la certification réside dans la reconnaissance par un organisme tiers, indépendant à la fois de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes. Cette indépendance assure une évaluation impartiale et crédible.

Selon les secteurs d'activité, il existe différents organismes de certification et divers types de certifications. Par exemple, dans le domaine des produits alimentaires, on distingue deux catégories de signes de reconnaissance de la qualité : les signes de qualité officiels et les signes de qualité indépendants. Les premiers, créés par les pouvoirs publics, visent à améliorer la lisibilité de l'offre et à garantir la crédibilité des contrôles. Les seconds, quant à eux, sont issus d'organismes privés et reflètent souvent des standards spécifiques ou des engagements particuliers, comme l'agriculture biologique ou le commerce équitable.

### 2. Typologie de la certification

On distinguera :

- La certification des produits ;
- La certification des services ;
- La certification des opérateurs ;
- La certification des entreprises.

#### *a) Certification des produits et des services*

Certifier un produit c'est attester que l'on a mis en œuvre des moyens d'essais en conformité avec une norme (établie en concertation avec les producteurs et les utilisateurs). Le certificat de qualification est délivré par un organisme neutre. Citons par exemple les matériels électriques, de puériculture et les jouets.

En France le certificat le plus connu est la marque NF délivrée par l'AFNOR (la demande est faite par le producteur). Notons une démarche analogue, plus récente, de certification de services (transport, déménagement, etc.). Elle permet de garantir la qualité (au sens de la prestation fournie) qu'est en droit d'attendre le client.

### *b) Certification des opérateurs*

Lorsque le travail des opérateurs correspond à des tâches à haut risque potentiel (comme la soudure dans le matériel nucléaire), le client peut exiger une certification<sup>1</sup> garantissant leur compétence à maîtriser certains processus. Cette compétence peut par exemple être garantie par l'État.

### *c) Certification des entreprises*

Un processus par lequel une entreprise obtient une reconnaissance officielle, délivrée par un organisme accrédité, attestant qu'elle respecte des normes ou des critères spécifiques dans ses processus, ses produits, ses services ou son management. Contrairement à une certification de produit, qui se concentre sur un article spécifique, la certification d'entreprise évalue l'ensemble des pratiques et des systèmes de l'organisation

- **Objectifs de la certification :** Dans un premier temps cela permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.
- **Avantages de la certification :** 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.
- **Inconvénients de la certification :** Dans un premier temps, il y a le risque de percevoir la recherche de certification comme une expérience contraignante et n'apportant que peu de valeur ajoutée. En dehors de la formalisation qui peut paraître lourde, 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. Aussi, La certification demande un gros investissement, mais cela ne suffit pas pour garantir une bonne qualité des produits conçus et fabriqués dans l'entreprise.

### *d) Un outil stratégique pour les entreprises*

La certification est un instrument stratégique pour les entreprises, car elle démontre que leurs produits ou services répondent aux attentes des clients, renforçant ainsi leur crédibilité sur le marché. Dans certains secteurs, la certification n'est pas seulement un avantage concurrentiel, mais une obligation légale ou contractuelle. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, la certification est essentielle pour garantir la sécurité et l'efficacité des médicaments. De même, dans le secteur de la construction, les certifications environnementales comme LEED ou BREEAM sont devenues des références pour les bâtiments durables.

En outre, la certification peut jouer un rôle clé dans l'amélioration continue des processus internes d'une entreprise. En se conformant à des normes reconnues, les organisations sont incitées à optimiser leurs pratiques, à réduire les risques et à améliorer leur performance globale.

Cela peut également faciliter l'accès à de nouveaux marchés, notamment à l'international, où les certifications reconnues sont souvent un prérequis pour les partenariats commerciaux.

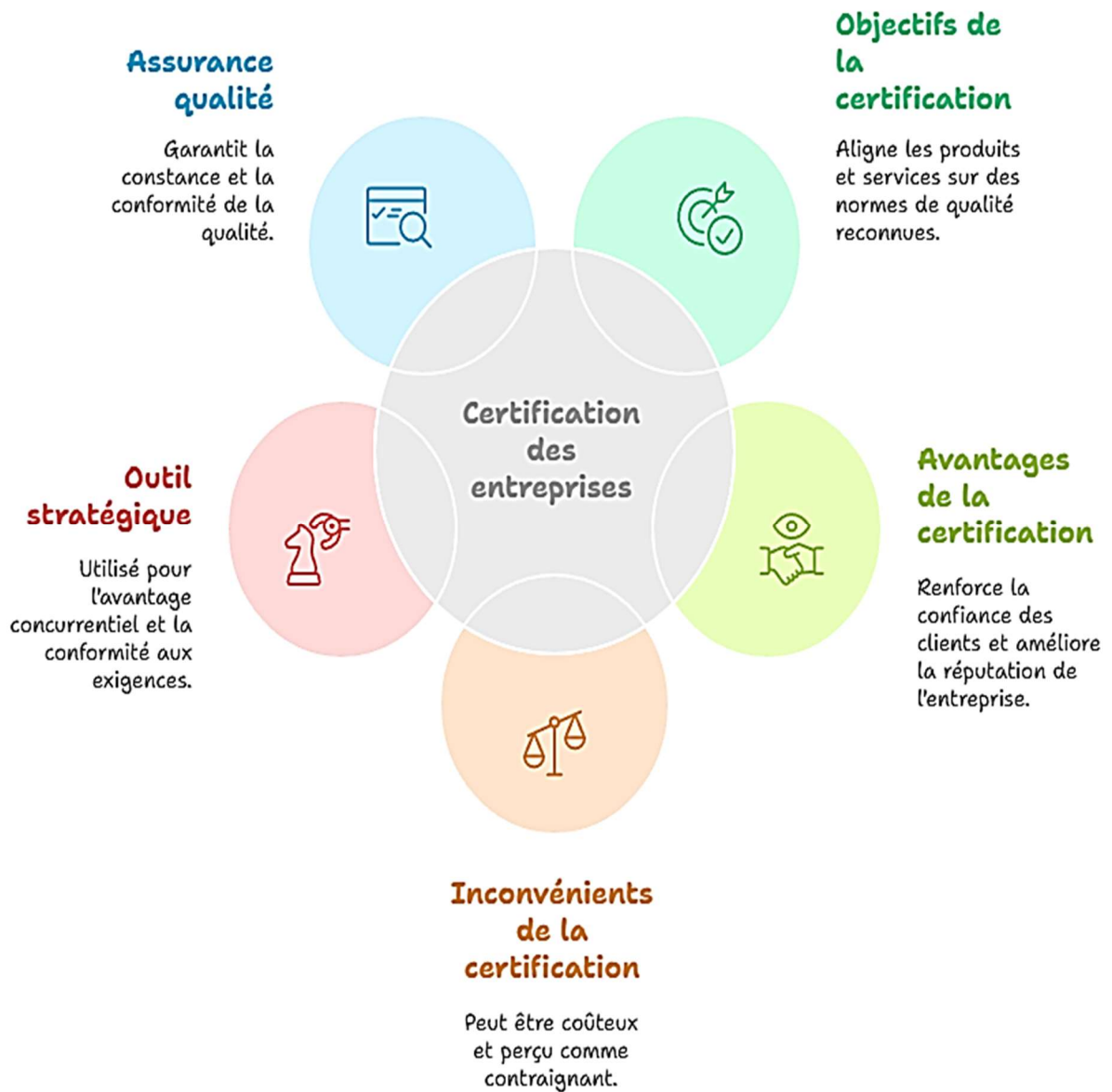
Enfin, la certification contribue à renforcer la confiance des consommateurs. Dans un monde où l'information est omniprésente, les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité et à la conformité des produits qu'ils achètent. Une certification reconnue peut faire la différence entre un produit qui inspire confiance et un autre qui suscite des doutes. Elle devient ainsi un atout majeur pour les entreprises soucieuses de se démarquer dans un environnement concurrentiel.

#### *e) Assurance et amélioration de la qualité*

Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire sa propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être assuré de la qualité constante des produits.

**L'assurance de la qualité** vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Figure 9 : Certification et qualité



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

### ***f) La certification dans le secteur agricole et agroalimentaire :***

Dans le secteur agricole et agroalimentaire, la certification joue un rôle crucial en garantissant la qualité, la sécurité et la conformité des produits. Elle assure aux consommateurs que les denrées alimentaires qu'ils achètent respectent des normes strictes, tout en permettant aux producteurs et aux transformateurs de se démarquer sur des marchés de plus en plus exigeants. La certification dans ce secteur couvre un large éventail de domaines, allant des pratiques agricoles durables à la traçabilité des produits en passant par la sécurité alimentaire. Khiali, (2006), a résumé les différents objectifs de cette certification :

- **Les certifications de qualité officielles :**

Les certifications de qualité officielles sont souvent mises en place par les pouvoirs publics pour encadrer et valoriser les produits agricoles et agroalimentaires. Par exemple, en Europe, les labels tels que l'Appellation d'Origine Protégée (AOP), l'Indication Géographique Protégée (IGP) ou le Label Rouge sont reconnus pour leur rigueur et leur crédibilité. Ces certifications assurent aux consommateurs que les produits répondent à des critères spécifiques liés à leur origine, leur méthode de production ou leur qualité supérieure. Elles contribuent également à préserver les traditions locales et à soutenir les producteurs régionaux.

- **Les certifications indépendantes :**

En parallèle, il existe des certifications délivrées par des organismes privés, souvent axées sur des engagements spécifiques tels que l'agriculture biologique, le commerce équitable ou le bien-être animal. Par exemple, le label AB (Agriculture Biologique) certifie que les produits sont issus de modes de production respectueux de l'environnement, sans pesticides ni engrais chimiques de synthèse. De même, le label Fairtrade /Max Havelaar garantit que les producteurs ont été rémunérés de manière équitable et que des pratiques sociales et environnementales responsables ont été respectées.

- **Un levier stratégique pour le secteur agricole et agroalimentaire :**

La certification est un outil stratégique pour les acteurs du secteur agricole et agroalimentaire. Elle permet non seulement de répondre aux attentes des consommateurs en matière de transparence et de qualité, mais aussi de se conformer à des réglementations de plus en plus strictes. Par exemple, la norme ISO 22000 est essentielle pour garantir la sécurité alimentaire tout au long de la chaîne de production, de la ferme à l'assiette.

- **La certification comme avantage concurrentiel :**

Dans un marché mondialisé, la certification peut constituer un avantage concurrentiel significatif. Les produits certifiés sont souvent perçus comme plus sûrs et de meilleure qualité, ce qui peut justifier un prix plus élevé et renforcer la fidélité des clients. Par exemple, les certifications liées au développement durable, comme *Rainforest Alliance* ou UTZ, sont de plus en plus recherchées par les consommateurs soucieux de l'impact environnemental et social de leurs achats.

- **La certification et l'accès aux marchés internationaux :**

Pour les producteurs et les exportateurs, la certification est souvent un prérequis pour accéder à certains marchés internationaux. Les normes internationales, telles que celles définies par le

Codex Alimentarius, facilitent les échanges commerciaux en harmonisant les exigences en matière de sécurité et de qualité des produits alimentaires. Par ailleurs, des certifications spécifiques, comme *GlobalG.A.P.* pour les bonnes pratiques agricoles, sont exigées par de nombreux distributeurs et acheteurs à l'échelle mondiale.

- **La certification et l'innovation :**

Enfin, la certification encourage l'innovation et l'amélioration continue dans le secteur agricole et agroalimentaire. En se conformant à des normes exigeantes, les entreprises sont incitées à adopter des technologies et des pratiques plus durables, à optimiser leurs processus et à réduire leur impact environnemental. Par exemple, les certifications liées à l'agriculture régénérative ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre gagnent en importance dans un contexte de transition écologique.

- **Intérêt :**

Dans le secteur agricole et agroalimentaire, la certification est bien plus qu'un simple label ; elle est un gage de confiance, un outil de différenciation et un levier de compétitivité. Que ce soit pour répondre aux attentes des consommateurs, se conformer aux réglementations ou accéder à de nouveaux marchés, la certification reste un investissement essentiel pour les acteurs de ce secteur. Elle contribue à bâtir une filière plus transparente, durable et résiliente, tout en renforçant la confiance des consommateurs dans les produits qu'ils consomment.

### 3. Les organismes de certification

Les organismes de certification sont des entités indépendantes et compétentes qui délivrent des certificats attestant que les entreprises ou les produits respectent des normes spécifiques, généralement basées sur des référentiels internationaux (comme ISO).

#### a) *Rôle des organismes de certification :*

- Vérification de la conformité : Ils évaluent si une organisation ou un produit respecte les normes ou référentiels de qualité spécifiques.
- Délivrance de la certification : Si l'évaluation est concluante, l'organisme délivre un certificat officiel.
- Surveillance continue : Ils peuvent aussi effectuer des audits réguliers pour garantir la conformité continue des entreprises certifiées.

#### b) *Exemples d'organismes de certification Dans le monde :*

- Bureau Veritas : Un des leaders mondiaux dans le domaine de la certification, notamment pour ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement), et d'autres normes spécifiques ;
- Lloyd's Register : Organisme de certification reconnu, notamment dans le secteur maritime et de l'industrie ;
- TÜV SÜD / TÜV Rheinland : Organismes de certification spécialisés dans divers secteurs, de la sécurité industrielle aux normes environnementales.

- AFNOR Certification : Organisme français qui certifie, entre autres, la norme ISO 9000 et ISO 22 000 ;

### ***c) Exemples d'organismes de certification en Algérie***

- Institut Algérien de Normalisation (IANOR) : L'Institut Algérien de Normalisation est l'organisme national chargé de l'élaboration des normes techniques et de la promotion de la qualité en Algérie. Il joue un rôle central dans la certification des produits et services, y compris dans le secteur agroalimentaire. L'IANOR travaille en collaboration avec des organismes internationaux pour aligner les normes algériennes sur les standards internationaux ;
- ALICEF SPA ;
- SARL VERA CONFORMITE ;
- SARL BCI ALGÉRIE ;
- Eurl INTERTEK ALGERIA LTD ;
- SGS QUALITEST Algérie SPA.

## **4. Accréditation :**

Reconnaissance formelle par un organisme indépendant, en général un organisme d'accréditation, qu'un organisme de certification est compétent pour procéder à la certification. L'accréditation n'est pas obligatoire (*pour une certification d'une norme ISO*) mais elle est un gage de confiance supplémentaire. L'organisme de certification dit « accrédité » a fait l'objet d'une vérification pour garantir sa conformité à des Normes internationales.

### ***a) Garantir la Compétence***

L'accréditation est une reconnaissance officielle accordée par un organisme indépendant, le plus souvent un organisme d'accréditation, attestant que l'organisme de certification est compétent pour réaliser des certifications conformément à des normes précises. Cette démarche repose sur une évaluation approfondie visant à garantir que l'organisme de certification respecte les exigences des normes internationales pertinentes.

### ***b) Le Rôle de l'Accréditation***

L'accréditation a pour objectif principal d'établir un niveau de confiance élevé entre les parties prenantes, notamment les entreprises, les consommateurs et les autorités de réglementation. Elle permet de s'assurer que les certifications émises par l'organisme accrédité sont fiables, impartiales et conformes aux standards internationaux.

### ***c) Caractère Non Obligatoire mais Stratégique***

Bien que l'accréditation ne soit pas obligatoire pour la certification d'une norme ISO, elle représente un gage de confiance supplémentaire. Les entreprises faisant appel à un organisme

accrédité peuvent avoir l'assurance que celui-ci a fait l'objet de vérifications rigoureuses, notamment sur la qualité de ses procédures, son indépendance et son impartialité.

**d) Portée d'Accréditation**

Description des activités pour lesquelles un organisme est accrédité. Deux portée sont possibles :

- **Portée fixe** : applicable à des produits ou groupes de matériaux définis, testés avec des méthodes d'essai normalisées ou méthodes validées en interne (méthodes définies et fixes).
- **Portée flexible** : les laboratoires sont autorisés à faire des adaptations (mineures) de leurs méthodes selon la situation, sans discussion préalable avec l'organisme d'accréditation (mais une notification est requise). Les laboratoires doivent démontrer leur compétence pour valider leurs méthodes en accord avec ISO/IEC 17025, 5.4.

Les concepts de certification et d'accréditation sont essentiels dans le domaine de la gestion de la qualité et de la conformité. Ces deux processus permettent de garantir que les organisations respectent des normes spécifiques, mais ils diffèrent par leurs objectifs, leurs acteurs et leurs critères.

## 5. Les organismes d'accréditation

Les organismes d'accréditation sont des entités autorisées à évaluer la compétence des organismes de certification. Ils vérifient que ces derniers respectent des critères rigoureux pour délivrer des certifications.

### a) *Rôle des organismes d'accréditation :*

- Évaluation de la compétence : Ils vérifient que les organismes de certification sont compétents pour réaliser les évaluations et audits en lien avec les référentiels spécifiques ;
- Maintien des normes : Les organismes d'accréditation veillent à ce que les certifications délivrées par les organismes de certification respectent les normes internationales.

### b) *Exemples d'organismes d'accréditation dans le monde*

- COFRAC (Comité Français d'Accréditation) : L'organisme national français chargé de l'accréditation des organismes de certification ;
- UKAS (United Kingdom Accreditation Service) : L'organisme d'accréditation pour le Royaume-Uni ;
- DAkkS (Deutsche Akkreditierungsstelle) : L'organisme d'accréditation pour l'Allemagne.

## 6. Exemples d'organismes d'accréditation en Algérie

**ALGERAC** : Organisme Algérien d'Accréditation. Placé sous l'autorité du Ministère de l'Industrie, l'Organisme Algérien d'Accréditation – ALGERAC a été créé par le décret exécutif n° 05 – 466 du 6 décembre 2005. ALGERAC est le seul organisme national reconnu par ses pairs en charge de délivrer après évaluation et sur la base de normes internationales, des accréditations au profit des organismes d'évaluation de la conformité attestant de leurs compétences techniques et organisationnelles à réaliser des prestations de services d'essais, d'analyses, d'étalonnage, d'inspection ou de certification.

A son tour, ALGERAC est soumis à des évaluations périodiques par ses pairs « *European Accreditation – EA* » et fonctionne avec un système management basé sur des exigences internationales conformes au référentiel ISO/IEC 17011 et par lequel ALGERAC est sommé de respecter les trois (03) critères de base : impartialité, objectivité et indépendance.

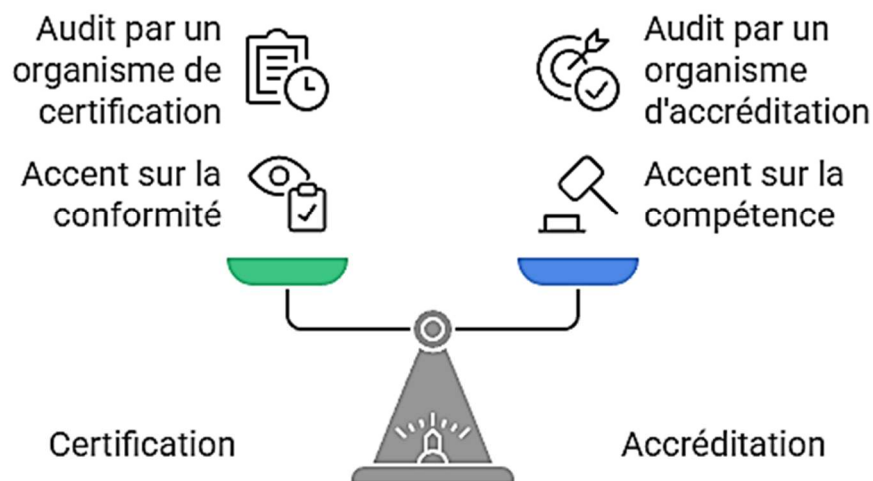
## 7. Différences clés entre certification et accréditation :

**Certification** : Vise à vérifier la conformité d'une organisation à une norme spécifique. Délivrée par un organisme de certification après un audit.

**Accréditation** : Désigne l'évaluation de la compétence d'un organisme de certification. Elle est effectuée par un organisme d'accréditation, et elle valide que l'organisme certifié est compétent pour réaliser des audits de conformité.

En résumé, la certification garantit qu'une organisation respecte des normes spécifiques, tandis que l'accréditation assure que l'organisme qui délivre la certification est apte à le faire correctement.

*Figure 10 : Différence entre certification et conformité*



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

## V. DEMARCHE GENERALE POUR ETRE ACCREDITE OU CERTIFIE

La certification ou l'accréditation est un processus structuré qui permet à une organisation de démontrer sa conformité à des normes ou référentiels spécifiques. Que ce soit pour une certification de qualité (ISO 9001), de sécurité alimentaire (ISO 22000) ou d'autres standards, la démarche suit généralement des étapes clés. Ce chapitre détaille les principales étapes pour obtenir une certification ou une accréditation.

### 1. Nécessité d'un référentiel

Le référentiel est la base de toute démarche de certification. Il s'agit d'un ensemble de normes, de règles ou de critères auxquels l'organisation doit se conformer. Par exemple, l'ISO 9001 est un référentiel largement utilisé pour les systèmes de management de la qualité.

- **Choix du référentiel** : L'organisation doit identifier le référentiel adapté à ses activités et objectifs. Par exemple, une entreprise agroalimentaire pourrait opter pour l'ISO 22000 ;
- **Compréhension des exigences** : Il est essentiel de bien comprendre les exigences du référentiel pour mettre en place les processus nécessaires ;
- **Alignement des pratiques** : L'organisation doit aligner ses pratiques internes sur les exigences du référentiel, ce qui peut impliquer des ajustements dans les processus, la documentation et les responsabilités.

### 2. Nécessité d'en faire la demande

Une fois le référentiel choisi et les processus internes alignés, l'organisation doit formaliser sa demande de certification auprès d'un organisme certificateur accrédité :

- **Sélection de l'organisme certificateur** : Il est important de choisir un organisme reconnu et accrédité pour délivrer la certification souhaitée ;
- **Soumission de la demande** : La demande doit inclure des informations détaillées sur l'organisation, ses activités et les référentiels visés ;
- **Engagement de l'organisation** : La demande de certification implique un engagement de l'organisation à respecter les exigences du référentiel et à coopérer avec l'organisme certificateur.

## Exemple d'une demande de certification

Nom de l'entreprise  
[Adresse de l'entreprise]  
[Téléphone]  
[Email]

À l'attention de :  
[Nom de l'organisme certificateur]  
[Adresse de l'organisme certificateur]

**Objet :** Demande de certification [précisez la norme, par exemple ISO 9001, ISO 22000, etc.]

Madame, Monsieur,

Nous, soussignés **[Nom du responsable de l'organisation]**, souhaitons solliciter votre expertise pour obtenir la certification [précisez la norme, par exemple ISO 22 000].

Notre organisation, spécialisée dans [décrire brièvement l'activité de l'organisation, par exemple : la production agroalimentaire, les services informatiques, etc.], a mis en place un système de management conforme aux exigences de la norme [précisez la norme]. Nous sommes convaincus que cette certification renforcera la confiance de nos clients et améliorera notre compétitivité sur le marché.

Informations sur l'organisation :

- Nom de l'organisation : [Nom complet]
- Adresse : [Adresse complète]
- Secteur d'activité : [Décrire le secteur d'activité]
- Nombre d'employés : [Indiquer le nombre]
- Sites concernés par la certification : [Préciser les sites]

**Référentiel visé :**

Nous souhaitons obtenir la certification selon la norme [exemple ISO 22000].

**Documents joints :**

Pour faciliter l'instruction de notre dossier, nous joignons les documents suivants :

- Le manuel qualité de l'organisation;
- Les procédures et enregistrements relatifs au système de management;
- Toute autre documentation pertinente.

**Délai souhaité :**

Nous souhaitons que le processus de certification soit engagé dans les meilleurs délais. Veuillez nous informer des étapes à suivre et des éventuels audits prévus.

**Contact :**

Pour toute information complémentaire, vous pouvez contacter :

- [Nom du responsable]
- [Fonction du responsable]
- [Téléphone]
- [Email]

Nous restons à votre disposition pour toute clarification ou pour planifier une visite préalable à l'audit.

Dans l'attente de votre retour, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

[Signature]

[Nom et fonction du signataire]

[Date]

### 3. Instruction du dossier

Après la soumission de la demande, l'organisme certificateur procède à l'instruction du dossier. Cette étape vise à évaluer la préparation de l'organisation et à planifier l'audit de certification :

- Examen de la documentation : L'organisme vérifie que la documentation fournie (manuel qualité, procédures, enregistrements) est conforme au référentiel ;
- Planification de l'audit : Si le dossier est jugé complet, l'organisme planifie l'audit de certification en concertation avec l'organisation ;
- Préparation à l'audit : L'organisation doit se préparer à l'audit en s'assurant que tous les processus et documents sont prêts pour l'évaluation.

### 4. Déroulement de l'audit

L'audit de certification est une étape cruciale où l'organisme certificateur évalue sur place la conformité de l'organisation au référentiel :

- Audit sur site : Les auditeurs se rendent sur place pour examiner les processus, interroger le personnel et vérifier les enregistrements ;
- Identification des écarts : Les auditeurs identifient les écarts par rapport au référentiel et les consignent dans un rapport d'audit ;
- Communication des résultats : À la fin de l'audit, les auditeurs présentent leurs conclusions et recommandations à l'organisation.

### 5. Résultat de l'audit

À l'issue de l'audit, l'organisme certificateur détermine si l'organisation peut être certifiée :

- Décision de certification : Si l'organisation répond aux exigences du référentiel, la certification est accordée pour une durée déterminée (généralement 3 ans) ;
- Rapport d'audit : Un rapport détaillé est remis à l'organisation, incluant les points forts, les écarts identifiés et les actions correctives à mettre en œuvre ;
- Certificat de conformité : En cas de succès, l'organisation reçoit un certificat attestant de sa conformité au référentiel.

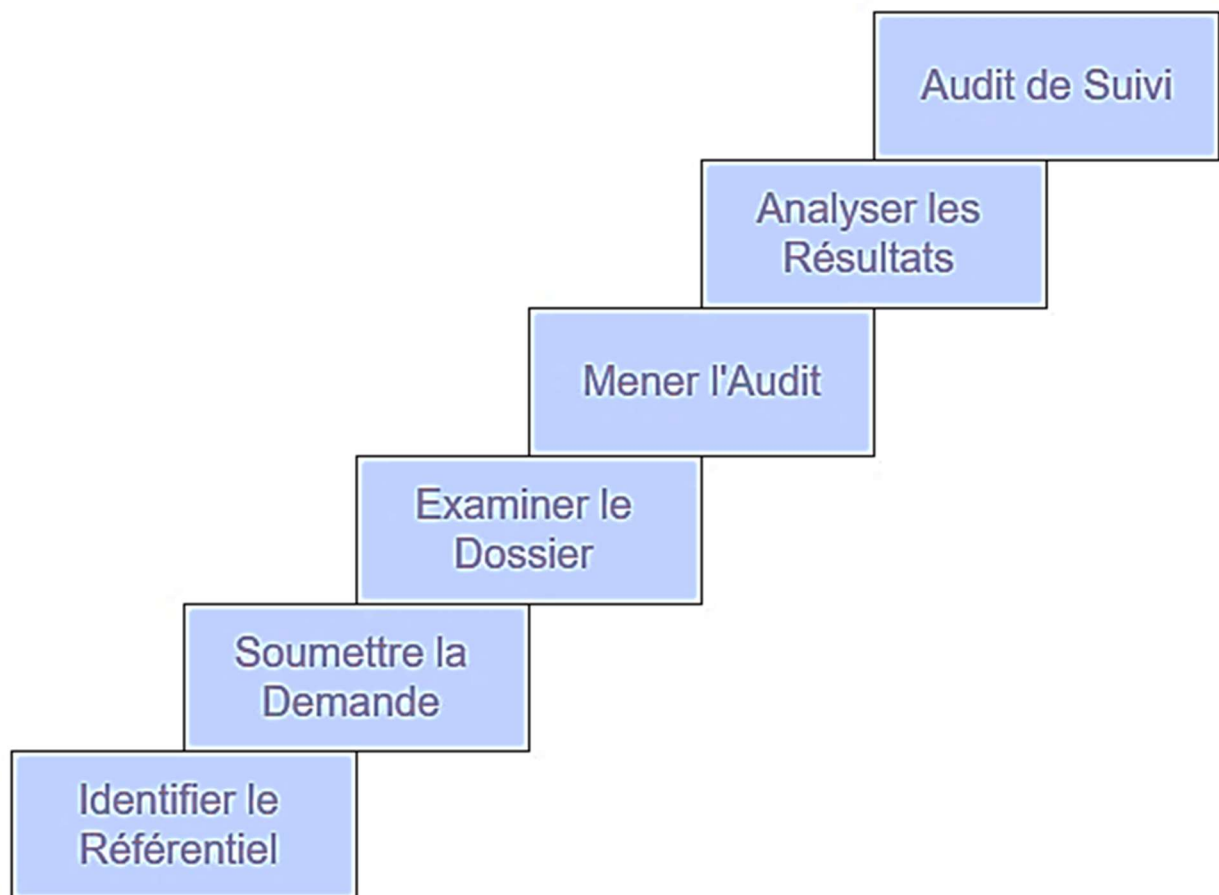
### 6. L'audit de suivi

La certification n'est pas un aboutissement, mais un engagement continu. Des audits de suivi sont prévus pour s'assurer que l'organisation maintient sa conformité. Dans ISO 9000 (2015) l'audit est défini comme processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

L'audit est un moyen d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité afin d'identifier les risques et de déterminer la satisfaction des exigences. Pour que les audits soient efficaces, des preuves tangibles et intangibles doivent être recueillies. Des mesures de correction et d'amélioration sont prises sur la base de l'analyse des preuves réunies. Les connaissances acquises peuvent conduire à une innovation permettant d'améliorer les performances du système de management de la qualité :

- Audit de suivi annuel : Des audits de surveillance sont généralement réalisés chaque année pour vérifier le maintien des standards ;
- Audit de renouvellement : À l'expiration de la certification (après 3 ans), un audit complet est réalisé pour renouveler la certification ;
- Amélioration continue : Les audits de suivi encouragent l'organisation à améliorer en permanence ses processus et à rester conforme aux exigences du référentiel.

Figure 11 : Les étapes de la certification



Source : Adapté par l'auteur, 2025.

## 7. Processus d'accréditation :

Comme indiqué par la procédure d'Accréditation ALGERAC, le processus d'accréditation est composé de cinq (05) étapes essentielles :

### Phase I : Réception de la Demande

- Dépôt du dossier : Le demandeur soumet son dossier d'accréditation.
- Étude de recevabilité / Visite préliminaire (Facultative) : Une première analyse de la demande est effectuée, et une visite préliminaire peut être réalisée si nécessaire.
- Transmission du devis & acquittement des frais : Un devis est envoyé au demandeur, qui doit acquitter les frais associés.
- Signature de la convention d'accréditation : Une fois les frais réglés, la convention d'accréditation est signée.
- Phase II : Préparation de l'Équipe d'Évaluation
- Notification de l'équipe d'évaluation : Les membres de l'équipe d'évaluation sont informés de leur désignation.
- Validations Et/ou récusions : Les membres de l'équipe peuvent être validés ou récusés selon les critères établis.
- Désignation de l'équipe d'évaluation : L'équipe d'évaluation est officiellement désignée.
- Transmission des ordres de mission à l'équipe : Les ordres de mission sont envoyés aux membres de l'équipe.

### Phase III : Préparation & Évaluation sur Site

- Établissement du Plan d'évaluation par l'équipe : L'équipe d'évaluation élabore un plan détaillé pour l'évaluation.
- Validation par ALGERAC du Plan d'évaluation et envoi à l'OEC : Le plan d'évaluation est validé par ALGERAC et transmis à l'Organisme d'Évaluation de la Conformité (OEC).
- Réalisation de l'évaluation sur site : L'évaluation sur site est effectuée selon le plan établi.
- Présentation des constats de l'évaluation : Les résultats et constats de l'évaluation sont présentés.
- Évaluation et correction des Fiches d'écarts : Les fiches d'écarts sont évaluées et corrigées si nécessaire.

#### **Phase IV : Prise de Décision**

- Transmission du rapport d'évaluation à ALGERAC : Le rapport final de l'évaluation est envoyé à ALGERAC.
- Présentation et examen du dossier d'évaluation par le CAS : Le Comité d'Accréditation et de Surveillance (CAS) examine le dossier d'évaluation.
- Décision du CAS : Le CAS prend une décision concernant l'accréditation.
- Validation du certificat et de l'annexe technique : Si la décision est positive, le certificat et l'annexe technique sont validés.

#### **Phase V : Évaluation de Surveillance**

- Mise en œuvre du Plan de surveillance : Un plan de surveillance est mis en œuvre pour assurer le maintien de l'accréditation.
- Réalisation des phases II, III et IV : Les phases II, III et IV sont répétées pour l'évaluation de surveillance.
- Décision : Une nouvelle décision est prise concernant le maintien de l'accréditation.
- Notification à l'OEC : L'OEC est informé de la décision prise.

## Conclusion :

Les organisations qui ont réussi leurs initiatives en matière de démarche qualité ont mis en œuvre de nombreuses stratégies. L'analyse montre selon Juran & De Feo (2010) que, malgré les différences entre ces organisations, elles partageaient de nombreuses approches communes. Ces stratégies incluaient les éléments suivants :

1. **Les clients et la qualité sont la priorité absolue.** La satisfaction des clients est ainsi l'objectif opérationnel principal, intégré à la vision et aux plans stratégiques. Cet engagement est inscrit dans les politiques de l'entreprise et les tableaux de bord de performance.
2. **Créer un système d'excellence en performance.** Toutes les organisations ayant obtenu des résultats supérieurs l'ont fait en adoptant un programme de changement ou un modèle systématique de transformation. Ce modèle permet d'obtenir des avancées significatives au sein de l'organisation.
3. **Planifier stratégiquement pour la qualité.** Le plan d'affaires est élargi pour inclure des objectifs de qualité et des tableaux de bord équilibrés, année après année.
4. **S'inspirer des meilleures pratiques.** Cette approche est adoptée pour fixer des objectifs basés sur les résultats supérieurs déjà atteints par d'autres organisations.
5. **S'engager dans l'innovation continue et l'amélioration des processus.** Le plan d'affaires est élargi pour inclure des objectifs d'amélioration. Il est reconnu que la qualité est une cible en constante évolution, et qu'il n'existe donc pas de fin à l'amélioration des processus.
6. **Former à la gestion de la qualité, aux méthodes et aux outils.** La formation est étendue au-delà du département qualité, impliquant toutes les fonctions et tous les niveaux, y compris les cadres supérieurs.
7. **Instaurer une culture d'assurance qualité à l'échelle de l'organisation.** L'accent est mis sur l'amélioration et l'assurance que tous les biens, services, processus et fonctions au sein de l'organisation sont de haute qualité.
8. **Créer des équipes multifonctionnelles projet par projet.** Ces équipes, sont mises en place pour privilégier les résultats globaux de l'organisation plutôt que des objectifs fonctionnels spécifiques, ont ensuite été étendues aux fournisseurs et aux clients. Elles jouent un rôle clé dans l'obtention de percées en matière de performance. Elles se concentrent sur les opportunités d'amélioration les plus importantes.
9. **Autonomiser les employés.** Cela inclut la formation et l'implication du personnel dans la planification et l'amélioration des nombreuses opportunités utiles. La motivation est renforcée grâce à la reconnaissance et aux récompenses liées aux efforts d'adaptation aux exigences de la révolution de la qualité. Des indicateurs ont été développés pour permettre aux cadres supérieurs de suivre les progrès en matière de satisfaction client, de compétitivité et d'amélioration de la qualité. Les cadres supérieurs ont pris en main la gestion de la qualité, en reconnaissant que certaines responsabilités ne pouvaient être déléguées et devaient être assumées personnellement.
10. **Construire une organisation adaptable et durable.** La qualité est définie par les attentes des clients, elles-mêmes influencées par les problématiques sociétales. La qualité inclut désormais la sécurité, le respect de l'environnement, le faible coût, la facilité d'utilisation, etc. Pour réussir, toutes les organisations doivent se concentrer sur la construction d'une organisation durable.

## VI. BIBLIOGRAPHIE :

- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001:2015—A Complete Guide to Quality Management Systems*. Taylor & Francis Group.
- ALGERAC. (2024). *DEMANDE D'ACCREDITATION DOC 01 Rév 09/02-05- 2024*. [https://algerac.dz/?smd\\_process\\_download=1&download\\_id=14025](https://algerac.dz/?smd_process_download=1&download_id=14025)
- Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Lextenso éditions.
- Codex Alimentarius. (2022). *PRINCIPES GÉNÉRAUX D'HYGIÈNE ALIMENTAIRE* (Référentiel CXC 1-1969).
- Duret, D., & Pillet, M. (2005). *Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma*. Éditions d'Organisation.
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2012). *La boîte à outils du responsable qualité* (2e éd.). Dunod.
- IFS. (2020). *IFS Food Food (Alimentaire) Référentiel d'évaluation de la conformité des produits et des procédés en lien avec la sécurité et la qualité des aliments* (Version 7) [Référentiel].
- Iñaki, H.-S. (Éd.). (2018). *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5>
- ISO. (2015a). *ISO 9000:2015 : Systèmes de management de la qualité—Principes essentiels et vocabulaire. Quality management systems—Fundamentals and vocabulary* (Version 2015-09-15). ISO copyright office. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- ISO. (2015b). *ISO/FDIS 9000:2015(F) : Systèmes de management de la qualité—Principes essentiels et vocabulaire* (Version 2015-09-09). ISO 2015. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- ISO. (2018). *ISO 19011 : Guidelines for auditing management systems. Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management* (Version 2018-07). ISO copyright office. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's Quality Handbook : The Complete Guide to Performance Excellence* (6<sup>e</sup> éd.). McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (Éds.) (avec Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G.). (1998). *Juran's Quality Handbook* (5<sup>e</sup> éd.). McGraw-Hill.
- Khiali, L. (2006). *Les conditions de la labellisation des produits agroalimentaires en Algérie « Cas de la figue sèche de Béni-Maouche » (Wilaya de Béjaïa)* [Mémoire magister, ENSA]. <http://catalogue.ensa.dz/bib/19956>
- Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Mangla, S. K. (2021). *Total Quality Management (TQM) : Principles, Methods, and Applications*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Ounnaci, R., Cheriet, F., Khiali, L., & Makhlouf, M. (2023). *Stratégies et performance économique des pme agroalimentaires privées. Les cahiers du CREAD, 39(4), 271-308*.
- Pierre, L., & Denet, H. (2008). *Construisez votre qualité. Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*. (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Roger, E. (2010). *Le Grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*. AFNOR.
- Souraj, S. (2024). *77 Pillars of Quality and the Pursuit of Excellence. A Guide to Basic Concepts and Lean Six Sigma Tools for Practitioners, Managers, and Entrepreneurs*. Routledge.