



**Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Science de gestion
Département Science de Gestion**

Mémoire de fin de Cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science de gestion
Spécialité : Management stratégique
Thème :**

***Management de la qualité et performance de l'entreprise
Etudes de Cas : La SARL CUISINOX.***

Présenté par

Melle Chabane Celina

Melle Mouder katia

Membre de jury

Président : Mr Zerkhefaoui Lyes

Examineur : Mr Kehri Samir

Encadrés : Mm Matmar Dalila

Année universitaire 2022/2023

Remerciement :

Notre reconnaissance va en premier lieu à Dieu, qui nous accorde santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie.

Et en deuxième lieu, nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promotrice Madame MATMAR Dalila professeur à l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou pour ses précieuses et judicieuses orientations, conseils et critiques tout au long de ce travail de recherche, ainsi que sa pleine confiance, pour l'élaboration et l'accomplissement du présent mémoire du master.

Nous tenons aussi à remercier vivement notre Co-encadreur la responsable de management Madame kechih Lynda pour sa contribution et collaboration durant le travail, ainsi que tous les employés de l'entreprise CUISINOX pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.

Enfin nous tenons à remercier le président et les membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail.

DEDICACES

En témoignage des nombreux sacrifices consentis pour notre instruction et grâce auxquels on a atteint ce niveau d'étude, c'est pour nous un honneur d'incliner ce mémoire à nos chers parents, qui nous ont toujours soutenues sur tous les plans, nos sœurs et nos frères qui nous ont assisté et encouragé de près ou de loin, et nos proches et amis pour leur rapports et encouragements.





Sommaire



Sommaire

Introduction général	2
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Fondements et concepts de base du système de management de la qualité.

INTRODUCTION.....	7
Section 01 : présentation du concept de qualité	8
Section 02 : Le management de la qualité une démarche et un ensemble d'outils	20
Section 03 : Le système de management de la qualité	38
Section 04 : les principales exigences du système de management de la qualité par la norme ISO 9001 version 2015.....	49
Conclusion du chapitre	59

Chapitre II : La certification comme levier de la performance d'entreprise

INTRODUCTION.....	60
Section 01 : Le concept de la performance	61
Section 02 : L'évaluation de la performance des systèmes de management de la qualité.....	66
Section 03 : La relation entre la performance et le système de management de la qualité.	72
Section 04 : La certification ISO comme levier de performance	79
Conclusion du chapitre	87

Chapitre III : La certification au sein d'entreprise « CUISINOX » et son impact sur la performance d'entreprise

Section 01 : Présentation Générale de l'entreprise.....	88
Section 02 : le cadre méthodologique.	105
Section03 : analyse et interprétation des résultats.....	107
Section 04 : synthèse et recommandation.	130
Conclusion du chapitre	132
Conclusion Générale	134



Liste des abréviations



Liste des abréviations

A : Atelier.

AFGT : Association Française de Gestion Industrielle.

AMDEC : Analyse, Modes, Défaillance, Effets, Criticité.

CFA : Chartered Financial Analyst (analyste financier agréé)

CPA : Certified Public Accountant (Certification en finance et comptabilité)

DMAIC : Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler.

EFQM : Européen Fondation for Quality Management (Fondation Européenne de management de la qualité)

GRH : La gestion des ressources humaines.

ISO : International Organization for Standardization (Organisation internationale de Normalisation).

PDCA : Plan (Planifier), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Agir).

PESTEL : Politique, Economique, Sociaux culturelle, Technologique, Ecologique, Légal.

Q, Q, O, Q, C, P : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi.

Q : question.

SME : Système de management de l'environnement.

SMQ : Système de management de la qualité.

SPSS : Logiciel de traitement des données Statiques.

SWOT : strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces).

TQM : Total quality Management.



*Liste des tableaux, figures,
et schémas*



Liste des tableaux, figures, et schémas

Liste des tableaux

Tableau n°01 : L'évolution de la SARL CUISINOX	89
Tableau n°02 : Présentation de l'effectif de la SARL CUISINOX.....	91
Tableau n°03 : la référence des procédures de la SARL CUISINOX	99
Tableau n°04 : les interactions entre les processus de la SARL CUISINOX	102
Tableau n°05 : Items de mesure des variables de la performance.....	106
Tableau n°06 : la vérification de la mise en place du système de management de la qualité	108
Tableau n°07 : augmentation du CA durant les trois dernières années (2019/2021).	111
Tableau n°08 : le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise	112
Tableau n°09 : la qualité des spécifications des produits.....	113
Tableau n°10 : le respect des plans d'améliorations des produits	113
Tableau n°11 : l'atteinte des objectifs qualités.....	114
Tableau n°12 : l'apport du système de management de la qualité dans l'entreprise.....	115
Tableau n°13 : le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectifs qualité.....	116
Tableau n°14 : la conformité des réalisations par rapport aux prévisions.....	117
Tableau n°15 : la maîtrise des coûts.....	118
Tableau n°16 : l'augmentation des résultats du système de management de la qualité par rapport aux ressources mises en œuvre.....	119
Tableau n°17 : la productivité totale de l'entreprise	120
Tableau n°18 : la capacité des professionnels à générer un revenu supplémentaire	121
Tableau n°19 : les attitudes des employés envers les clients.....	121
Tableau n°20 : le taux des ventes réalisés par les clients.....	123
Tableau n°21 : le degré de satisfaction des clients.....	123

Liste des tableaux, figures, et schémas

Tableau n°22 : le suivi de l'amélioration des attentes du client.....	125
Tableau n°23 : le taux de retour des produits.....	126
Tableau n°24 : le taux de réclamation des produits.	127
Tableau n°25 : le délai de traitement des réclamations a été pris en charge	128

Liste des tableaux, figures, et schémas

Liste des figures.

Figure n°01 : Historique de l'évaluation de la qualité.....	12
Figure n°02 : la carte contrôle	27
Figure n°03 : le cycle PDCA, présentation de la roue de Deming.....	29
Figure n°04 : la présentation la méthode de six sigma.....	30
Figure n°05 : exemple d'un diagramme de Pareto.....	36
Figure n°06 : la structure documentaire	42
Figure n°07 : Présentation de l'effectif de l'entreprise CUISINOX	91
Figure n°08 : Aperçue globale sur le SMQ et performance de l'entreprise	109
Figure n°09 : augmentation du CA durant les trois dernières années (2019/2021).....	111
Figure n°10 : le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.....	112
Figure n°11 : la qualité des spécifications des produits.	113
Figure n°12 : le respect des plans d'améliorations des produits	113
Figure n°13 : l'atteinte des objectifs qualités.	114
Figure n°14 : l'apport su SMQ dans l'entreprise.....	115
Figure n°15 : le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectifs qualité.....	116
Figure n°16 : la conformité des réalisations par rapport aux prévisions.....	117
Figure n°17 : la maîtrise des coûts.	118
Figure n°18 : l'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.	119
Figure n°19 : la productivité totale de l'entreprise.....	120
Figure n°20 : la capacité des professionnels à générer un revenu supplémentaire	121
Figure n°21 : les attitudes des employés envers les clients.....	121
Figure n°22 : le taux des vents réalisés par les clients.	123
Figure n°23 : le degré de satisfaction des clients.	123

Liste des tableaux, figures, et schémas

Figure n°24 : le suivi de l'amélioration des attentes du client.	125
Figure n°25 : le taux de retour des produits	126
Figure n°26 : le taux de réclamation des produits	127
Figure n°27 : le délai de traitement des réclamations a été pris en charge.....	128

Liste des schémas

Schéma n°01 : les étapes de la qualité par la différenciation	16
Schéma n°02 : les étapes de la qualité par la domination par les coûts.....	17
Schéma n°03 : les concepts relatifs au management de la qualité	20
Schéma n°04 : le management de la qualité en boucle fermée.	21
Schéma n°05 : la roue Deming	22
Schéma n°06 : le processus AMDEC.....	32
Schéma n°07 : exemple d'un digramme cause-effet	33



Introduction générale



Introduction générale

Aujourd'hui, Avec la mondialisation et les changements dans le monde des affaires, la compétition mondiale est devenue une réalité incontournable. Pour rester compétitive et faire face à l'incertitude engendrée par cette concurrence, les entreprises, notamment en Algérie, doivent comprendre leur environnement, développer une capacité d'innovation et d'adaptation, et répondre précisément aux besoins des clients. Selon Abdelhamid OUARET (2002), « *les gestionnaires et les leaders d'aujourd'hui sont confrontés à un double défi : faire les choses correctement et rapidement, ce qui n'est possible que grâce à l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise et une nouvelle génération de gestionnaires axés sur la satisfaction client.* ».¹

Par ailleurs, Les entreprises doivent adopter de nouvelles stratégies de commercialisation et prouver la conformité de leurs produits et de leurs organisations afin de gagner la confiance des clients et de conquérir de nouveaux marchés. Elles doivent également comprendre que leur évolution passe nécessairement par la révision et le renforcement de leurs capacités organisationnelles et managériales, en optimisant les ressources, en renforçant durablement leurs pratiques et en uniformisant leurs méthodes. Dans cette optique, il est souvent admis que la mise en place d'une démarche qualité est l'un des mécanismes sur lesquels une entreprise peut s'appuyer pour intégrer ces données, répondre à ces nouvelles exigences et assurer son succès à long terme.

L'intégration du management de la qualité est ainsi considérée comme une alternative permettant d'assurer la continuité de l'entreprise dans un environnement en constante évolution. L'instauration d'une démarche qualité constitue un facteur incitant les entreprises à accroître leur rentabilité, augmenter leurs ventes, développer leurs parts de marché et atteindre un niveau élevé de performance.

Le critère de la performance d'un organisme est un indicateur essentiel pour évaluer son succès et son efficacité dans la réalisation de ses objectifs. Elle peut être mesurée à travers différents paramètres tels que la réalisation des résultats attendus, l'utilisation efficiente des ressources, la satisfaction des parties prenantes et l'impact global de ses activités.

Cependant, malgré la mise en place de tels systèmes par de nombreuses entreprises, les clients exigent des garanties quant à la qualité des produits ou services qu'ils achètent. Il ne suffit pas pour les entreprises de prétendre faire de la qualité, elles doivent le prouver. C'est

¹ OURAT.A : « comment assure la performance de m'entreprise en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9001 », Edition ENPAP, Alger, P, 13.

Introduction générale

dans cette dynamique, et également dans un souci d'harmonisation des pratiques, qu'un ensemble de normes et de certifications a été développé.

En 1987, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a introduit une série de normes appelée ISO 9000. Parmi celles-ci, les normes de la famille ISO 9000 ont été développées pour fournir un cadre commun de gestion de la qualité aux entreprises qui cherche à étendre leurs activités à l'échelle internationale. Par conséquent, l'obtention d'une certification conforme aux normes ISO 9000 par des organismes nationaux indépendants est devenue essentielle pour les clients et les fournisseurs. Ainsi est née la certification d'entreprise. La certification ISO 9001 va au-delà de la simple reconnaissance et constitue une opportunité pour l'entreprise de progresser. Elle lui permet de créer de la valeur et de renforcer sa compétitivité².

Problématique

Le thème est portant sur « *le management de la qualité et la performance de l'entreprise* » n'est pas fortuit, Il découle de différents facteurs à savoir : son actualité, son importance sur les différents plans (scientifique, managérial et professionnel), son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité. Le choix du cadre d'étude à savoir (**La SARL CUISINOX**), où nous réalisons notre enquête est justifié par l'existence d'un système de management de la qualité et d'une certification ISO 9001 version 2015, dont notre échantillon porte sur 60 salariés de différentes catégories-socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrises de ladite entreprise.

Pour cela, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question principale de notre recherche qui est la suivante : « **Quel est l'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur la performance de CUISINOX ?** ».

Ce sujet soulève un véritable intérêt, dans la mesure où son étude nous permettra de mieux expliquer ce concept qui est la qualité, et d'apprécier son apport à cette entreprise Algérienne.

De ce qui précède, trois questions subsidiaires découlent de la question principale :

-Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?

-Qu'est-ce qu'une performance de l'entreprise ?

² Thèse Doctorat en science commerciale de Tizi-Ouzou présenté par M^{elle} Zahia BOUZIDA thème d'études « L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises », 2018/2019.

Introduction générale

-Quel est le lien existant entre le système de management de la qualité et la performance de l'entreprise ?

Hypothèses

Pour bien cerner notre travail et atteindre notre objectif, nous avons retenu trois hypothèses à savoir :

Le système de management de la qualité influe positivement l'efficacité de l'entreprise.

Le système de management de la qualité influe positivement l'efficience de l'entreprise.

Le système de management de la qualité influe positivement la satisfaction des clients de l'entreprise.

Méthodologie de recherche

Pour mettre au point notre étude et apporter des réponses à notre problématique ainsi qu'aux questions de recherche, nous opterons pour une méthodologie hypothético-déductive. C'est-à-dire, dans un premier temps nous faisons appel à une recherche documentaire basée essentiellement sur des travaux universitaires, ouvrages, sites internet et des articles pour construire la partie théorique et cerner les concepts relatifs à notre thématique et une collecte de données basée sur la recherche documentaire interne de la SARL CUISINOX, l'observation, les entretiens directes et les interviews avec les responsables. Dans un second temps, nous allons réaliser une étude quantitative par l'élaboration d'un questionnaire destiné aux cadres et aux agents de maîtrise. Enfin, nous avons procédé à l'analyse statistique à l'aide des logiciels SPSS 23.00 et Excel, et l'interprétation des résultats statistiques qui vont nous permettre de vérifier nos trois hypothèses mises en question.

Structure de recherche

Les préoccupations que nous avons annoncées, vont trouver leurs réponses au terme de notre travail, structuré autour des trois chapitres suivants :

Le premier chapitre repose sur des notions générales sur le système du management de la qualité, et portera sur la globalité du système de management de la qualité, en allant du général au particulier.

Le second aborde le concept de performance et son évaluation au sein de l'entreprise, puis s'intéresse à la notion de certification et enfin, il établit la relation existante entre le management de qualité et la performance.

Introduction générale

Le dernier chapitre sera dédié à la partie pratique où il traitera le cas de l'entreprise CUISINOX, tout en commençant par une présentation générale de cette dernière, ensuite, traitera d'une manière détaillée la méthodologie suivie et les outils utilisés dans l'élaboration de cette étude, après il analyse et interprète les résultats de cette recherche, à la fin il donne une synthèse qui fournira quelques recommandations.



Chapitre I :

*Fondement et concepts de base du
système de management de qualité*



Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Introduction

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises. A cet effet les responsables des entreprises sont appelés à définir et à mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits et services.

Le succès peut résulter de la mise en œuvre et l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins et attentes de toutes les parties intéressées.

Diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement et en toute transparence.

Dans ce chapitre, nous allons entamer dans un premier temps une présentation du concept de la qualité, en seconde lieu le management de qualité tant une démarche et un ensemble d'outils et de ce dernier nous allons aborder l'essentiel du système de management de la qualité et ces exigences selon la norme ISO 9001 :2015.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Section 1 : présentation du concept de la qualité

Le concept qualité est largement exploré par le monde de l'entreprise. Il est même l'un des plus étudiés par les recherches sur le marketing dans ces vingt dernières années. La qualité constitue un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. C'est un moyen d'améliorer la compétitivité et d'augmenter les profits, surtout dans un environnement où l'innovation est forte et où les produits sont facilement imitables.¹

1-1) Définition de qualité

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise, elle couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes.

Voici quelques définitions proposées par certains organismes, auteurs ou qualitiens :

L'organisation International de Standardisation ISO définit la qualité comme : « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites* ». ²

Cette formulation explique que la norme ISO vise l'amélioration continue de processus de l'organisation vers une orientation en faveur de la qualité qui existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences du demandeur mais englobe aussi les demandes et obligation de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant : ³

- **W.E. DEMING** « quality should be aimed at the needs of the consumer, present and future ».

D'après Deming la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs.

¹ Mémoire de fin de cycle de Bejaia présenté par AIT-AHMED Hocine et BENARAB Belkacem, thème d'étude « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », 2014/2015

² LAUDOYER. Guy, « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000, P. 23.

³ GERD F. KAMISKE et JORG PETER BAUR, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994, pp17-22

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

-**JOSEPH.M. JURAN** « la qualité est l'aptitude à l'utilisation ».

- **PHILLIP.B. CROSBY** « c'est la conformité aux spécification ».
- **P. LYONNET** « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- **K. ISHIKAWA** « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».
- D'après **S. SHOJI et al⁴** : la qualité se définit en quatre niveaux :

A. Au niveau du client : la qualité d'un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. La qualité d'un produit s'analyse en divers éléments : les multiples caractéristiques techniques, l'esthétique, la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité...), la sécurité, l'ergonomie, le respect des délais, la documentation de l'emploi et de maintenance, l'information sur les produits et l'entreprise...

B. Au niveau de la production : la qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs. Le moindre coût peut être recherché pour les producteurs eux-mêmes, ou pour la société dans son ensemble (coût sociétal).

C. Au niveau de l'entreprise ou de l'organisation : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :

- a. L'efficacité de son fonctionnement ;
- b. La qualité de ses produits et services ;
- c. La pertinence et la cohérence de ses objectifs.

D. Au niveau de la société : D'un point de vue général ou sociétal, la qualité d'une entreprise (qui est liée à la qualité de sa politique ou de son projet) ; tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (sur le plan matériel, des valeurs...), et à la partager au mieux entre les parties prenantes (client,

⁴ SHOJI. Shiba, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, « 4 révolutions du management par la qualité totale », Edition Dunod, Paris, 1998, P. 109.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

employés et actionnaires, la société et communauté sociale) en protégeant l'environnement physique (écologie). Cette dernière acceptation du terme reconnaît à la qualité une dimension éthique et morale⁵.

Le point commun entre ces définitions est l'existence de classifications dépendant du jugement des agents. La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus : production, achat, accueil, marketing, vente... de la conception à l'après-vente, la qualité s'impose également aux administrations et à la fonction publique, aux services publics et aux collectivités locales. Elle recouvre donc diverses notions qui varient selon le type de produits ou services, les contextes sociaux ou les périodes historiques considérées.

1.2 L'évolution du concept qualité

Le management de la qualité fait difficilement son chemin, bien que sa fondation remonte à près d'un siècle. Il est né aux Etats Unis et s'est développé au Japon et gagne aujourd'hui le monde entier. Le concept de la qualité a connu plusieurs phases de développement nous allons présenter dans cet élément les phases phares de son évolution débutant du contrôle qualité à la TQM.

1-2-1) : Le contrôle qualité

Le contrôle de la qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités qui visent à garantir leurs conformités aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »⁶ ; Donc c'est un processus répétitif qui englobe l'évaluation des performances atteintes et les comparer aux objectifs et agir sur les écarts constatés, de ce fait on distingue deux phases phares de contrôle de la qualité :

A. Le contrôle à posteriori

Jusqu'aux années quarante, la qualité des produits était vérifiée à l'aise du contrôle à posteriori en sortie d'usine afin d'empêcher les produits défectueux d'arriver au client. Ceci peut nous rappeler de la fameuse idée de division des tâches de l'un des fondateurs des grandes théories

⁵ SEDDIKI. Abdellah, « Management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004, P. 22.

⁶ STEPHEN.R. DAVID.D, PHILLIPE.G “ management : l'essentiel des concepts et pratiques”, 6 Edition Pearson Education, Paris, 2018, p.410.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

du management, Frederick. Taylor (1856-1915) aux USA. Après quelques temps, il fallut remettre en question cette pratique du moment qu'elle présente plusieurs lacunes ; le fait que le produit défectueux son détectés après le processus de production alors que généralement les erreurs se passent pendant les premières étapes de la production.

B. Le contrôle à priori

Partant de l'inconvénient du contrôle a posteriori, il était essentiel de détecter les défaillances au cours du processus de fabrication. Après application, on se rendit que le nombre de défaillances diminuait au fur et à mesure. Même cette méthode a été remise en cause dans la mesure où elle présente plusieurs manques, à savoir que le contrôle se limitait au processus de production toute en ignorant la qualité des fournitures et matières utilisées dans la fabrication. En effet ces deux formes de contrôle permettent qu'une diminution partielle des anomalies, la prévention devient alors en élément primordial ; c'est la naissance de l'assurance qualité.

1-2-2) L'assurance qualité

A partir de la fin de la seconde guerre mondiale, la qualité entre dans une autre phase de développement qui s'étende jusqu'aux années quatre-vingt-dix, appelé l'assurance qualité.

D'après François CABY et al en (2002) l'assurance qualité est « l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques destinés à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »⁷

L'entreprise veille et s'engage à assurer la qualité par conséquent, elle met en œuvre tous les moyens de contrôle et de correction de manière garantir au client que le maximum est fait pour lui. Elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. L'assurance qualité intervient pour confirmer et vérifier à tous les niveaux de la production, l'adéquation de celle-ci aux attentes du client.

⁷ FRANCOIS.C. VIRGINIE.L, SYLVIE.R, op. Cit, P.12.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

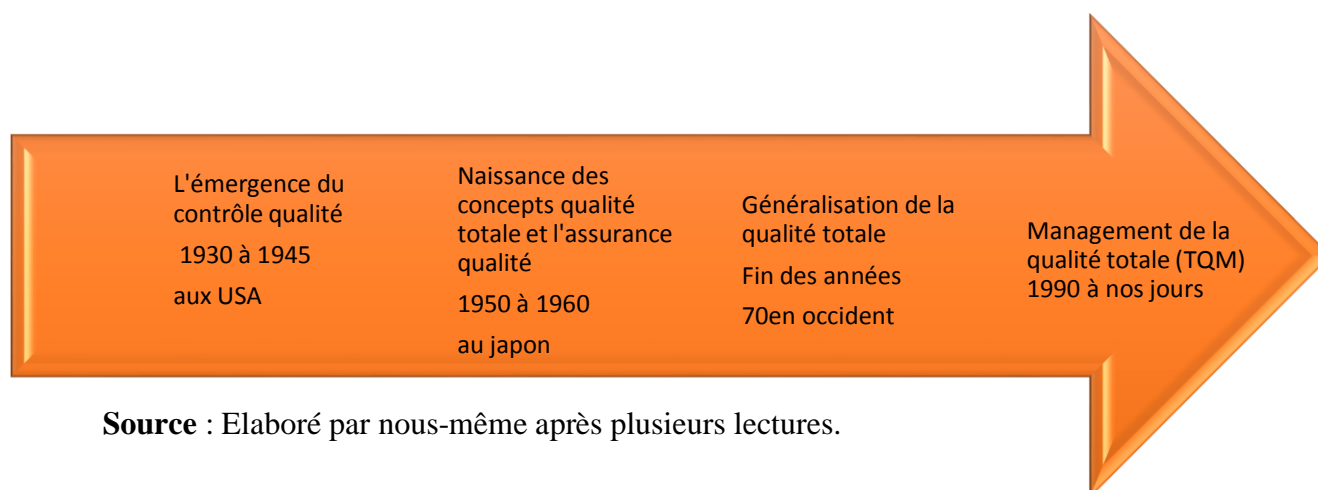
1-2-3) le management de la qualité totale

Le changement remarquable et continu de l'environnement est marqué par l'évolution de la concurrence et les exigences de la clientèle, qui devienne sensible à la qualité ce qui conduit les entreprises à être flexible et s'adapte à l'environnement concurrentiel. Dans ce cas, les managers doivent penser à la qualité totale, qui est plus vaste et plus adaptée aux exigences de l'actualité.⁸

Selon la norme ISO 9000 2005 « L'ensemble des principes et méthodes...visant à mobiliser toute l'entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût »

L'objectif du management de la qualité devrait être le « Total Quality Mangement », c'est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les coûts et à accélérer le processus parallèlement à l'amélioration de la qualité. Le TQM se base sur l'engagement du personnel envers la politique qualité de l'organisme et le principe du zéro défaut.

Figure N°1 : Historique de l'évaluation de la qualité



Source : Elaboré par nous-même après plusieurs lectures.

⁸ Prise de note du cour management de qualité, chargé de cour : « Mr Zerkhefaoui », 2020 ».

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

1-3) Les objectifs de la qualité

Les objectifs face à la qualité dépendent tout d'abord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « *partenaires pour la qualité* ».

Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

1-3-1) Les objectifs de L'entreprise

Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a également des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs.

Ces objectifs externes reposent sur la satisfaction de sa clientèle. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai.

Les objectifs interne quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, selon la « *réaction en chaîne* » enseignée par Deming aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réduction des coûts de la non-qualité qui « *constitue l'écart entre la qualité visée et la qualité obtenue* »⁹ et des prix de revient, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

1-3-2) Les objectifs des clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le

⁹ TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013, P. 20.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « *exigences du client* ». En terme simple l'exigence est définie selon la norme ISO 9000 « *besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite, ou imposé* »¹⁰. Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposée.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.¹¹

1-4) Les enjeux de la qualité

La qualité est un enjeu important pour de nombreuses organisations et industries, car elle peut avoir un impact significatif sur leur performance, leur réputation et leur succès à long terme. Voici quelques-uns des enjeux clés de la qualité :

1-4-1) Les enjeux stratégiques

La qualité du produit et/ou services joue un rôle important dans la performance des entreprises, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts qui permettent d'accroître la rentabilité des entreprises.

¹⁰ JAMBART. Claude, « L'assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique », 3^{ème} édition, Edition Economisa, Paris, 2001, P. 10.

¹¹https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe3.html consulté à 12.00 le 14/02/2023

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

A. La différenciation

Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit et /ou service dont le caractère unique et perçu est valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné.

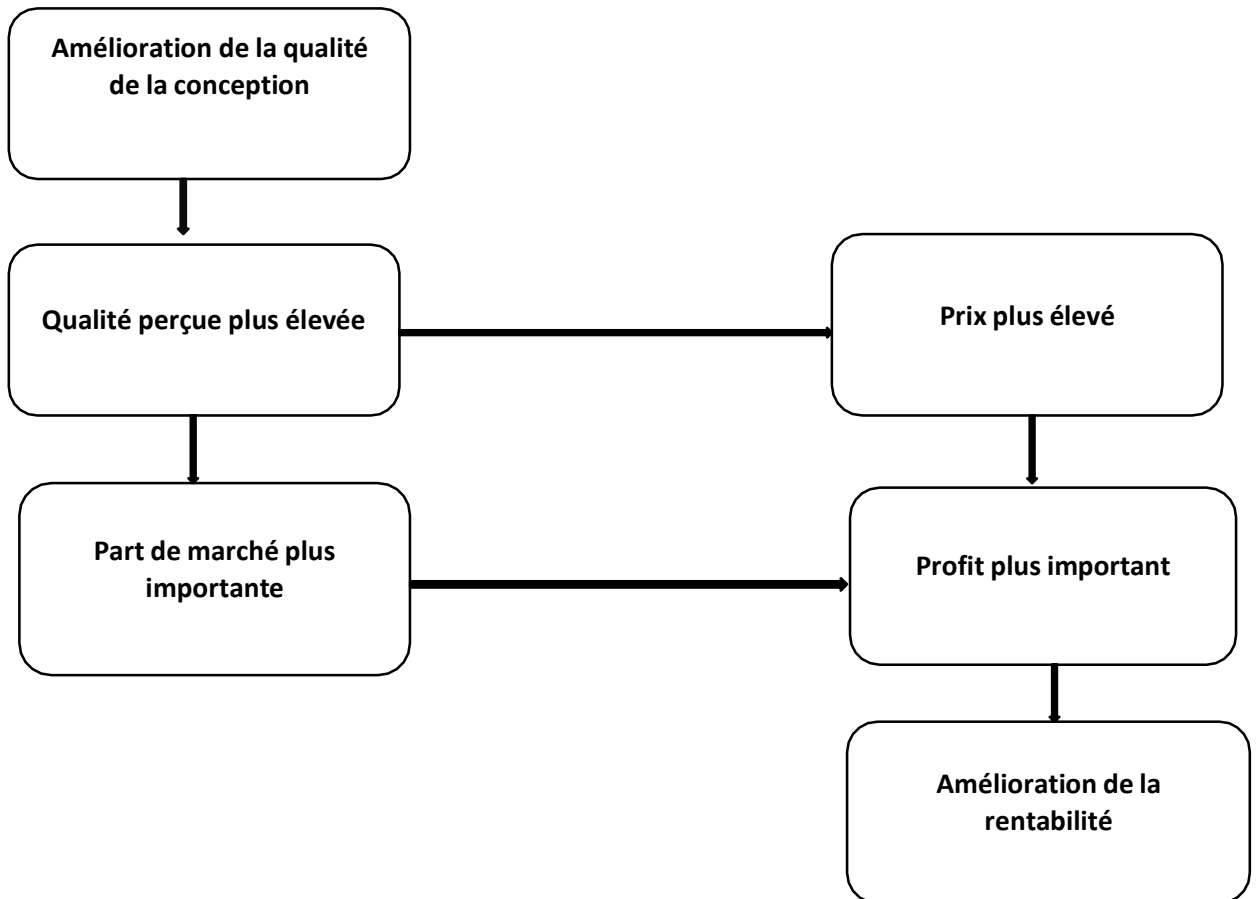
La qualité comme source de différenciation du produits et /ou service dont est liée à la rentabilité de la manière suivante :

-Des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ces concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.) ainsi que la qualité perçue du produit pour le client.

-L'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coût associées à l'amélioration de la conception (particulier l'éventuel de coût supportés par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Schéma °01 : Les étapes de la qualité par la différenciation



Source : CANARD, Frédéric : « Management de la qualité », op.cit. Page 45

B. La domination par les coûts

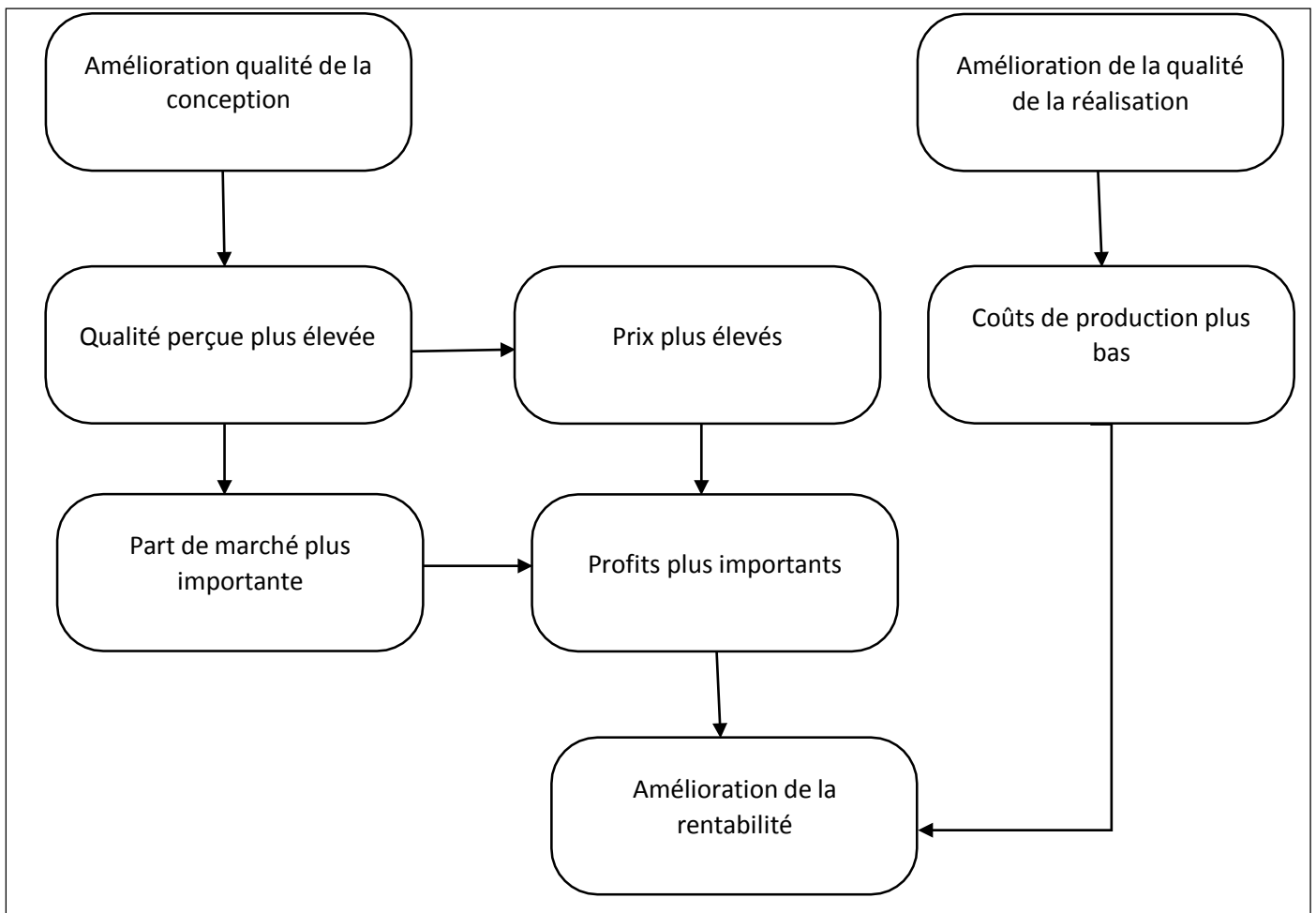
Il est possible pour une entreprise de considérer la qualité comme source de domination par les coûts. En effet une entreprise qui fournit des produits et services de haute qualité peut parfois réduire ces coûts de production à long terme en éliminant les coûts liés à la réparation ou remplacement des produits défectueux, au rappel de produits et aux retours clients. Par conséquent, une entreprise qui se concentre sur la qualité peut réduire ses coûts totaux de production sur le long terme.

De plus, la qualité peut aider à réduire les coûts indirects de l'entreprise, tels que les coûts liés à la gestion de la qualité et les coûts liés à la gestion des plaintes et réclamation client.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Enfin, la qualité peut être utilisée comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise. En offrant des produits à haute qualité, l'entreprise peut se différencier de ses concurrents et attirer des clients qui sont disposés à payer un prix plus élevé pour des produits de qualité supérieure. Cela peut permettre à l'entreprise de maintenir ses marges bénéficiaires et rester compétitive sur le marché.¹²

Schéma N° 02 : Les étapes de la qualité par la domination par les coûts



Source : Frédéric Canard, « Management de la qualité », Page 46.

¹²Frédéric Canard « management de la qualité », op.cit. Page 46.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

1-4-2) les enjeux économiques

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des manager ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

A. Les coûts relatifs à la qualité

C'est l'ensemble des dépenses dont on devrait se passer si le travail était exécuté parfaitement. Elles représentent 25% à 35% du chiffre d'affaire. Ces coûts correspondent :

➤ Au coût de la non- qualité

Ils correspondent à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup.

Coûts de non-qualité interne : (désignent toutes dépenses résultantes du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit ne se trouve chez le client)

Coûts de non-qualité externe : (Ce sont aussi toutes les dépenses résultantes du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. En revanche, ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise, chez le client).

➤ Au coût d'investissement dans la qualité

Il représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de :

Coûts d'évaluation : Ce sont les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications.

Coûts de prévention : Ce sont les coûts associés aux activités de prévention des défauts du produit, les investissements humains et matériels engagés pour financer les actions menées au niveau des causes des défauts.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

B. L'évolution des coûts relatifs à la qualité

Pour réduire l'ensemble des coûts relatifs à la qualité, il faut identifier toutes les sources des défauts et les éliminer. Cette démarche nécessite d'augmenter les coûts d'évaluation et de prévention des défauts. Les coûts relatifs à la qualité ne peuvent pas être nul puisqu'il est nécessaire dans des dépenses d'évaluation et de prévention. Mais, en suivant cette démarche, les coûts relatifs à la qualité représenteraient entre 3 à 7% du chiffre d'affaires au lieu de 25 à 35%.

Ainsi, lorsque les coûts d'évaluation et de prévention augmentent, les coûts de non-qualité interne et externe diminuent.

1-4-3) les enjeux humains et sociaux

- A. *Enjeux humains* : la qualité du produit contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs, comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.
- B. *Enjeux sociaux* : outre les aspects économiques évoqués plus haut, la qualité permet l'amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leur attente.

Dans les enjeux humains et sociaux on trouve :

- ✓ *La sécurité du produit* : elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementation et de normes rendus parfois obligatoire car concernant directement la protection des personnes, Exemple : normes réglementaires sur les casques de motos.
- ✓ *L'environnement* : il est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.

En somme, la qualité est un enjeu clé pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives et prospère à long terme. En mettant en place des systèmes de gestion de la qualité, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité, leur productivité et leur rentabilité tout en répondant aux attentes des clients et aux exigences réglementaires.

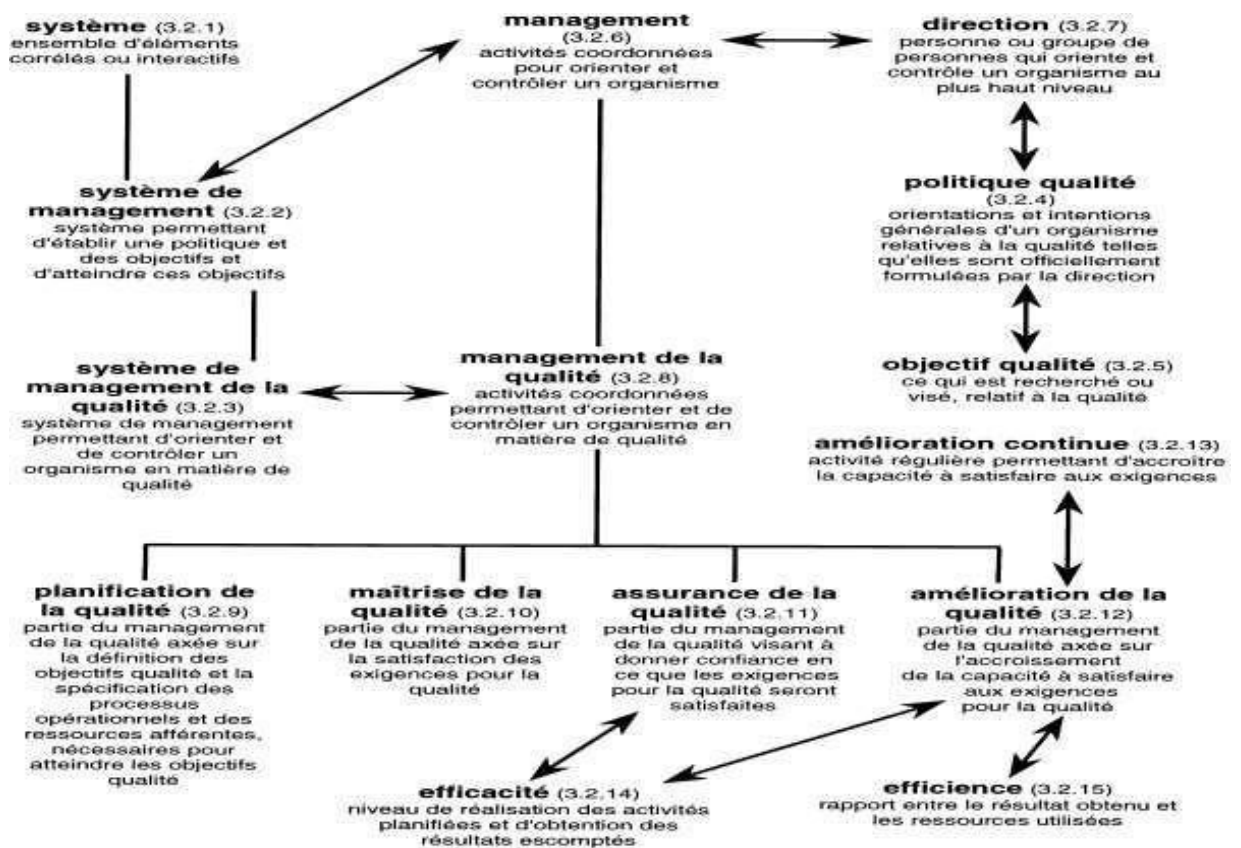
Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Section 02 : Le management de la qualité une démarche et un ensemble d'outils

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹³, Cette orientation et ce contrôle de l'organisme, en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup les missions et les composantes du management de la qualité.

De cette définition découle le schéma suivant qui porte sur l'ensemble des concepts relatifs au management de la qualité :

Schéma n°03 : Concepts relatifs au management de la qualité



Source : Norme ISO 9000 version 2000.

¹³ EF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9. (3.2.8), P.9.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-1) Les principales composantes du management de la qualité

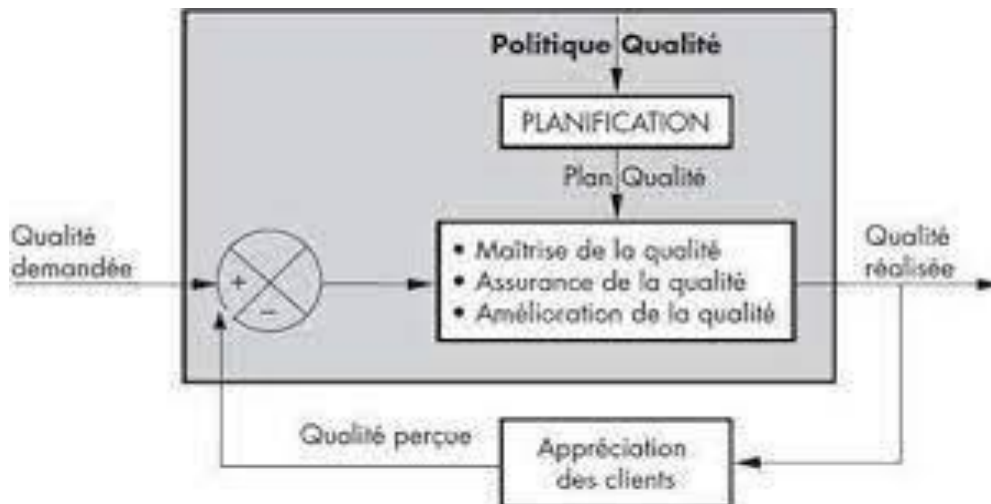
Le management de la qualité est un ensemble de principes et de pratiques visant à assurer la satisfaction des clients et à améliorer constamment les performances d'une organisation. Il repose sur plusieurs composantes essentielles qui contribuent à la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité efficace. Voici les principales composantes du management de la qualité :

2-1-1) La planification de la qualité

La planification de la qualité ¹⁴« comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ».

D'après cette définition la planification qualité permet de définir les objectifs stratégiques (position du leader, augmentation des bénéfices ...etc.) et les exigences de la qualité au niveau du produit pour préparer la mise en œuvre du système du management de qualité (basée sur l'approche processus par exemple), comme elle s'intéresse mutuellement à l'élaboration des plans de la qualité (les activités spécifiques liées à un produit ou un service, comme par exemple le plan de formation, etc.) et l'amélioration continue de la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.)

Schéma N° 04 : Le management de la qualité en boucle fermée



Source : DURET D. PILLET M., « Qualité en production – De l'ISO 9000 à Six Sigma », Edition d'Organisation n°2, paris,2002, p.44.

¹⁴ EF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.9), P. 9.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-1-2) La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité »¹⁵.

Il est conseillé aux entreprises à adopter une approche processus pour maîtriser la qualité. Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur, chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs. A partir de cette analyse, il sera possible d'associer au processus une démarche type « Roue de Deming ou Plan, Do, Check, Act » comme le montre le schéma suivant :

Schéma n°05- la Roue de Deming



Source : https://www.researchgate.net/figure/la-roue-de-Deming-PDCA-29_fig1_341941332

¹⁵ CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996, P. 6.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

- Planifier (Plan) : Cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés ;
- Faire (Do) : Il s'agit ici, d'effectuer ce que l'on a planifié, à l'aide des ressources de l'entreprise. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan ;
- Vérifier (Check) : Selon Deming, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits (sorties). L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan ;
- Agir (Act) : Pour finir, la roue de Deming suggère de rendre le processus plus robuste et si possible de le rendre plus performant. Il s'agit alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

D'après ce schéma qui traduit la logique de Deming, l'entreprise pourra atteindre sa performance à travers une installation d'un processus d'une amélioration continue qui se base sur une application efficace du SMQ, cette démarche débute pour la mise en œuvre des moyens et passant par les activités de planification et d'exécution jusqu'aux activités de vérification et d'évaluation des opérations managées par le cadre exécutif, en utilisant la norme ISO comme une notion de base.

2-1-3) L'assurance de la qualité.

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 (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité* »¹⁶.

D'après cette définition, l'assurance 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.

¹⁶ CNUCED/OMC, op. cit, P.9

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-1-4) L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »¹⁷.

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

2-2) Les principes du management de la qualité

Les principes du management de la qualité sont un ensemble de directives pour la mise en œuvre et maintien d'un système de gestion de la qualité. Ces principes ont été développés par l'organisation internationale de la normalisation (ISO) 9000 version 2015¹⁸

2-2-1) l'orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

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

¹⁷ NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.12), P. 9.

¹⁸ La norme internationale ISO 9000 quatrième édition version corrigée 15-09-2015 « système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire » pp.3/8.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-2-2) Le leadership

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

2-2-3) l'implication du personnel

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

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

2 2-4) l'approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

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

2-2-5) l'amélioration continue

L'organisation doit constamment chercher à améliorer ses processus et produits afin de répondre aux besoins de des clients.

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-2-6) La prise de décision

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

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

2-2-7) Le management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires.

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

2-3) les outils d'analyse de la qualité

Il existe de nombreux outils de management de la qualité que les organisations peuvent utiliser pour améliorer la qualité de leurs produits et services. Voici quelques exemples d'outils couramment utilisés :

2-3-1) La carte de contrôle : est un outil de la qualité qui permet de surveiller un processus de production ou de service en temps réel. Elle permet de détecter rapidement les variations ou les écarts par rapport à la norme, afin de prendre des mesures correctives et d'assurer la stabilité du processus. Elle représente un graphique des données collectées au fil du temps, elle est constituée de deux axes :

L'axe vertical : représente la mesure de la qualité (par exemple le poids, la longueur, la température).

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

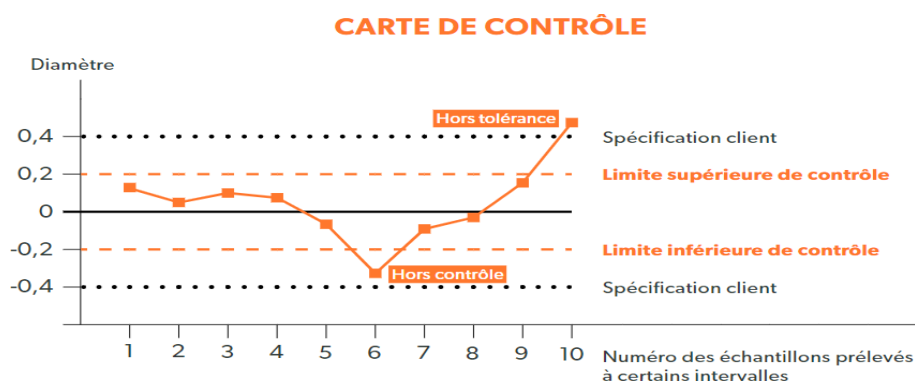
L'axe horizontale : représente le temps (par exemple, les heures, les jours, les semaines).

La carte de contrôle est souvent utilisée en combinaison avec d'autres outils de la qualité, tels que la méthode PDCA, le diagramme de Pareto, ou la méthode des 5S. Elle peut être utilisée pour surveiller la qualité des produits ou services dans de nombreux secteurs d'activités, y compris l'industrie manufacturière, les services de santé, l'administration publique, et les services financiers.

Les avantages de la carte de contrôle sont qu'elle permet de :

- Surveiller les variations du processus de manière proactive, plutôt que de réagir à des problèmes après qu'ils se soient produits.
- Détecter rapidement les écarts par rapport à la norme, afin de prendre des mesures correctives.
- Visualiser les données en temps réel, ce qui facilite la prise de décision.
- Impliquer les données dans le processus de surveillance et d'amélioration de la qualité.

Figures 2 : La carte contrôle



Source : <https://www.demarcheiso17025.com/fiche010.html> consulté le 05/02/2023 à 13h05min.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-3-2) La roue de Deming : Également connu sous le nom de cycle de Deming ou cycle PDCA, est une approche de gestion de la qualité développée par l'ingénieur américain William Edwards Deming. L'acronyme (PDCA) signifie Plan, Do, Check et Act.

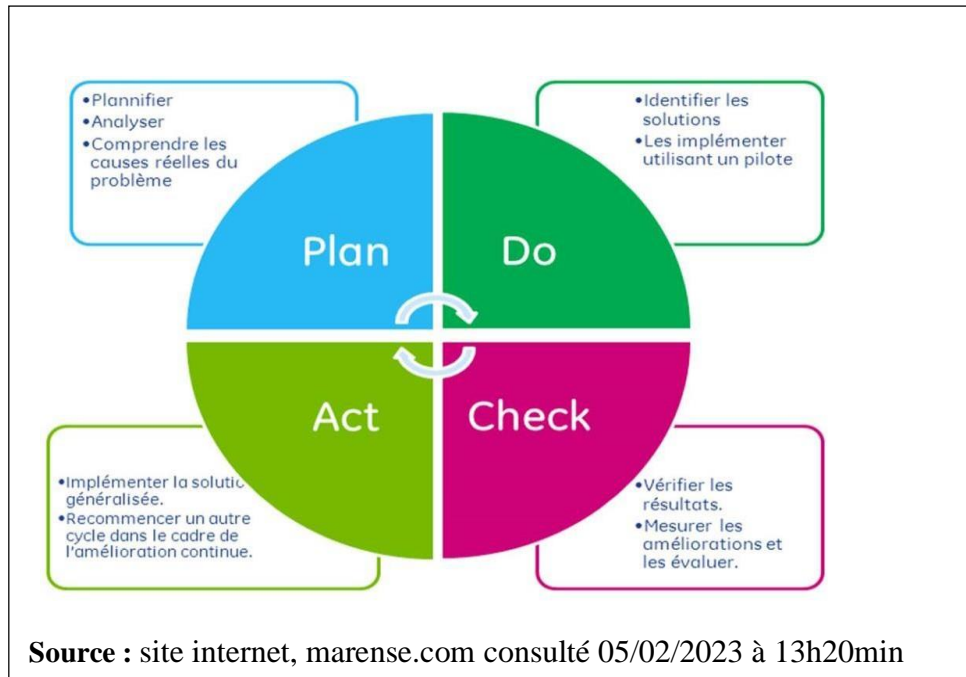
La roue de Deming est un processus itératif utilisé pour améliorer en permanence les produits, services et processus d'une entreprise. Voici une ventilation de chaque étape :

1. Planifier : définir le problème ou l'opportunité d'amélioration, puis identifier les buts et les objectifs et développer un plan pour les atteindre.
2. Faire : il s'agit de mettre en œuvre le plan en exécutant les activités et les tâches qui ont été identifiés lors de l'étape de planification.
3. Vérifier : cette étape consiste à évaluer le résultat de l'étape précédente pour déterminer si les buts et les objectifs ont été atteints. Collecter et analyser les données pour identifier tout écart des ou écart par rapport au plan.
4. Agir : à l'étape finale, agir en fonction des résultats de l'étape « vérifier ». Cela peut impliquer la mise en œuvre du changement pour améliorer le processus, l'identification et la résolution des causes profondes des problèmes ou l'affinement du plan pour la prochaine itération de la roue de Deming.

N.B. : La roue de Deming est souvent utilisée en conjonction avec d'autres outils de gestion de la qualité, tels que Six Sigma, pour améliorer la qualité des produits et des services, augmenter la satisfaction du client et réduire les tâches et les défauts.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Figure n°3 : le cycle PDCA : présentation de la roue Deming



2-3-3) Six Sigma : est une approche de gestion de la qualité qui se concentre sur l'amélioration des processus en éliminant les défauts et en réduisant la variabilité. La méthode a été développée par Motorola dans les années 1980, et depuis alors, elle est devenue populaire dans plusieurs industries.

La méthode six sigma se base sur une approche en cinq phases appelée DMAIC, qui signifie :

- 1) **Définir** : identifier le processus à améliorer et les objectifs de l'amélioration.
- 2) **Mesurer** : collecter des données pour évaluer les performances actuelles du processus.
- 3) **Analyser** : analyser les données pour identifier les causes profondes des défauts et de la variabilité.
- 4) **Améliorer** : mettre en place des solutions pour éliminer les défauts et réduire la variabilité.
- 5) **Contrôle** : mettre en place des outils pour mesurer la performance du processus et maintenir les améliorations.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

De ce fait, l'objectif final de la méthode six sigma est d'atteindre un niveau de qualité qui permet de produire moins de 3,4 défauts par million d'opportunités, ce qui correspond à un taux de réussite de 99,99999%

Figure n°4 : La présentation la méthode de six sigma :



Source : <https://digitalearnings.com/what-is-six-sigma/>.

2-3-4) La méthode AMDEC : L'AMDEC (analyse des modes défaillance, de leurs effets et de leur criticité) est une technique d'analyse de risque systématique qui vise à identifier et à évaluer les risques associés à un produit ou un processus. Elle est largement utilisée dans l'industrie pour évaluer la fiabilité et la sécurité des produits et des processus.

L'acronyme AMDEC signifie Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité. En fait, tout est clairement résumé en un seul intitulé.

Le déroulement d'AMDEC :

1) La préparation de l'équipe : doit être constituée de personnes ayant des compétences et des connaissances en rapport avec le produit ou le processus à analyser. Cette équipe doit comprendre des personnes de différents niveaux hiérarchiques.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2) *Analyse fonctionnelle et préparations de l'études de défaillance* : l'objet de l'analyse doit être clairement défini, et chaque élément à analyse doit être décomposé par des sous-éléments pour faciliter l'analyse.

3) *Identification des modes de défaillances* : pour chaque sous-élément l'équipe doit identifier tous les modes de défaillances potentiels, c'est-à-dire toutes les manières différentes dont l'élément peut ne pas fonctionner comme prévu.

4) *Évaluation des effets de défaillance* : Pour chaque mode de défaillance identifié, l'équipe doit évaluer les conséquences potentielles sur le produit, le processus ou le client.

5) *Estimation de la gravité* : chaque effet potentiel doit être évolué en terme de gravité selon une échelle préétablie.

6) *Estimation de la probabilité de détection* : c'est à dire la capacité à détecter la défaillance avant qu'elle n'affecte le produit ou le processus.

7) *Calcul de la criticité* : est calculé en multipliant la gravité par la probabilité de détection

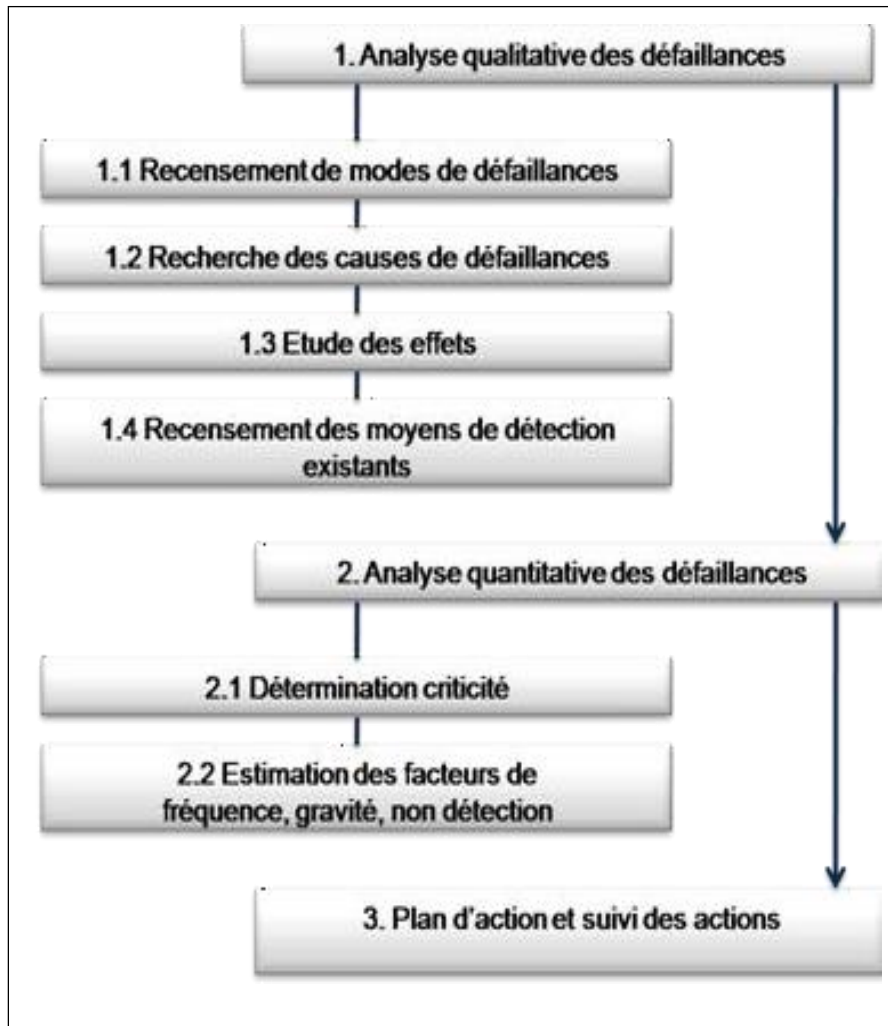
8) *Plan d'action* : Pour chaque mode de défaillance ayant une criticité élevée, l'équipe doit élaborer un plan d'action pour mettre en place les mesures préventives ou correctives.

9) *Suivi des actions* : une fois les actions mise en place, l'équipe doit suivre leurs efficacités, et ajuster le risque si c'est nécessaire.

De ce fait, la méthode AMDEC peut être utilisé à chaque étape de cycle de vie d'un produit ou d'un processus, pour améliorer sa qualité, sa fiabilité et sa sécurité.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Schéma n°06 : Le processus AMDEC



Source : site internet, marensse.com. Consulté le 05/02/2023 à 14h01min

2-3-5) La méthode des 7 M

Le diagramme cause-effets, encore appelé « diagramme d'ISHIKAWA », au départ limité à 5M, étendu à un « diagramme des 7M ». L'objectif reste inchangé : c'est-à-dire permet une visualisation des causes de problèmes qu'il convient de traiter prioritairement ; Elle est une méthode d'analyse de la production dans le contexte de l'industrie manufacturière. Les 7M représentent les sept éléments qui peuvent affecter la production.

1) **Matière** : matériaux utilisés pour fabriquer le produit final (matière première, sous-ensemble Etc.).

2) **Main-d'œuvre** : inclut les compétences, les connaissances et l'expérience utilisée pour fabriquer le produit.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

3) **Machine** : cela fait référence aux équipements et outils utilisés pour fabriquer le produit.

4) **Méthode** : cela concerne le processus de production, les procédures et les normes utilisées pour fabriquer le produit.

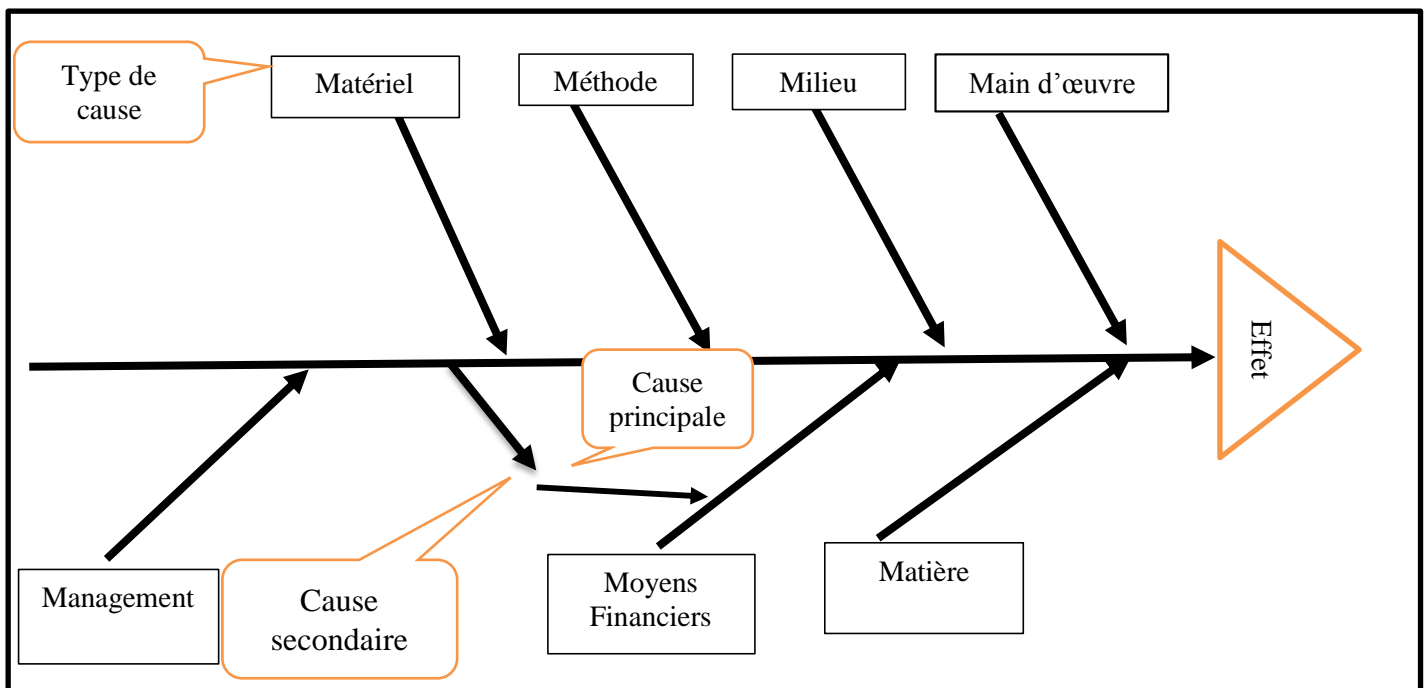
5) **Milieu** : Cela inclut l'environnement de travail et les normes de sécurité.

6) **Management** : tels que les méthodes d'encadrement, style de commandement, délégation, organigramme imprécis.

7) **Moyens financiers** : tels que le budget alloué, coûts...

L'analyse des 7M permet d'identifier les points forts et faibles du processus de production, afin de trouver des moyens d'améliorer la qualité, la quantité et l'efficacité de la production.

Schéma n° 07 : exemple d'un digramme cause-effet.



Source : Elaboré par nous-même après plusieurs lectures.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2-3-6) Le Brainstorming (remue-méninges) :

¹⁹Il s'agit d'une séance de travail permettant de produire, en groupe, un maximum d'idées, dans un minimum de temps sur un thème donné. Cette technique est utilisée dans la plupart des étapes de la résolution de problèmes pour :

- Identifier le problème,
- Rechercher ses causes,
- Proposer des solutions à ce problème.

Le BRAINSTORMING doit être organisé par un animateur qui doit annoncer le but recherché, disposer d'un support pour noter les suggestions qui resteront visibles au groupe de réflexion, animer le groupe en favorisant la production d'idées.

2-3-7) La méthode Q, Q, O, Q, C, P

Technique de structuration de l'information sur un sujet donné, sur la base des questions suivantes : quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Raisonement déjà proposé il y a 2000 ans par l'empereur Quintilien, QQUQCQQ : quis, quid, ubi, quibusauxillis, cum, quomodo, quando (qui, quoi, où, avec quoi, pourquoi, comment, quand).

Il l'utilisait pour instruire les procès. Cet outil qualité permet de rechercher systématiquement des informations sur un problème, que l'on veut mieux cerner, mieux comprendre (il permettra d'identifier les causes si elles sont peu nombreuses), analyser une situation et de définir le plus clairement possible les modalités d'un plan d'action, ce qui évite d'oublier un élément indispensable.

Cette technique adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique :

- Quoi ? : Que voulons-nous faire ? « Pourquoi ? »

- Qui ? : Qui est concerné dans la mise en œuvre de la solution préconisée ? « Pourquoi ? » Qui va faire quoi dans ce projet ? « Pourquoi ? »

- Où ? : Dans quel(s) secteur(s) l'action va-t-elle être réalisée ? « Pourquoi ? »

¹⁹NASSER M. & TIJANE M. (2020) « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 264 - 280

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

- Quand ? : À quel moment l'action devra-t-elle être mise en application ? Sur quelle durée ou à quelle fréquence ? « Pourquoi ? »
- Comment ? : Comment allons-nous procéder, en termes d'étapes, de modalités de réalisation, de moyens associés ... ? « Pourquoi ? »
- La réponse systématique à la question complémentaire « pourquoi ? » vient valider chacune des réponses aux autres questions, en explorant les causes ou les finalités.

Cet outil QOQCP permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels

2-3-8) Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Il se présente sous la forme d'un histogramme classant les causes d'un problème en ordre décroissant, afin de mettre en évidence les causes principales. Les colonnes les plus grandes sont conventionnellement à gauche et décroissent vers la droite ; une ligne de cumul indique l'importance relative des colonnes.

La popularité des diagrammes de Pareto provient d'une part du fait que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, et d'autre part si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace de prise de décision.

Issu des analyses de l'économiste Vilfredo Pareto (1848 – 1923) qui a conçu la loi empirique des 80/20 pour représenter l'importance relative de différents faits, cet outil a été vulgarisé dans le domaine de la qualité par Juran et fait partie des 7 outils de base de la qualité.

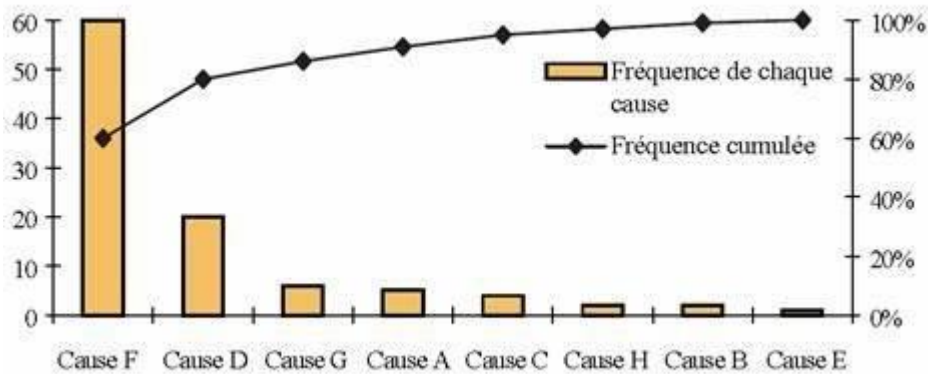
Construction d'un diagramme de Pareto : A partir des données recueillies, il faut définir les catégories, puis :

1. Répartir les données dans les catégories,
2. Les catégories sont classées dans l'ordre décroissant,
3. Faire le total des données,
4. Calculer les pourcentages pour chaque catégorie : fréquence/total

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

5. Calculer le pourcentage cumulé
6. Déterminer une échelle adaptée pour tracer le graphique,
7. Placer les colonnes (les barres) sur le graphique, en commençant par la plus grande à gauche,
8. Lorsque les barres y sont toutes, tracer la courbe des pourcentages.

Figure n°05 : exemple d'un diagramme Pareto



Source [https://tulip.co/fr/blog/what-is-a-pareto-chart-definition-examples/consulté le05/02/2023](https://tulip.co/fr/blog/what-is-a-pareto-chart-definition-examples/consulté-le05/02/2023) à 16h

L'utilisation appropriée des outils est une condition nécessaire, mais pas suffisante ; Avant de choisir un outil il faut commencer par réaliser un diagnostic réaliste et fidèle de la situation. Suite à ce diagnostic on pourra définir des objectifs d'amélioration à partir desquels on orientera le choix de l'outil.

2-4) Les normes de management de la qualité selon ISO

Lorsque l'on parle de « norme qualité », la référence à la norme ISO 9000 vient tout de suite à l'esprit, elle est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation et plus de 80 pays l'ont intégrée à leurs normes nationales.²⁰

En fait, il n'y a pas une norme, mais une famille de quatre normes qui traitent de ce sujet :

²⁰ Claude PINET « L'ISO 9001 facile version 2015 Réussir sa démarche de certification », LEXTIS éditions, p43

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

- **La norme ISO 9000** : Se présente comme une clé d'entrée, qui présente une introduction des systèmes de management de la qualité. Elle décrit les principes essentiels et définit le vocabulaire.
- **La norme ISO 9001** : Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences du client et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- **La norme ISO 19011** : dont la dernière version date de l'année 2018. Cette norme définit les exigences pour l'audit des systèmes de management quel que soit leurs domaines d'application : qualité (SMQ), sécurité (SMS), environnement (SME).

Remarque : il existe d'autres normes ISO pour la qualité destinée à des secteurs d'activités spécifiques, comme l'ISO/TS 16949 pour l'automobile.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

L'ISO 9001 et L'ISO 9004 ont été élaborées comme un couple cohérent de normes de système de management de la qualité conçues pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément. L'ISO 9004 y est présentée comme un guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Section 03 : Le système de management de la qualité

Un Système de management de la qualité, souvent abrégé **SMQ**, est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Selon DORBES. H en 2005 le système de management de la qualité est défini comme étant « *l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* »²¹

3-1) Les principes fondamentaux du système de management de la qualité.

Les fondamentaux du système de management de la qualité reposent sur l'adoption d'une approche systématique et structurée pour atteindre la satisfaction des clients, l'amélioration continue, la conformité aux normes et réglementations, ainsi que la gestion efficace des processus et des ressources. Ces principes sont essentiels pour assurer la qualité et la pérennité des produits ou services d'une organisation.

3-1-1) Fondement des systèmes de management de la qualité.

La démarche qui s'appuie sur un système de management de la qualité incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. Un système de management de la qualité peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire ses clients et les autres parties intéressées.

3-1-2) Exigences pour les systèmes de management de la qualité et exigences pour les Produits.

La famille des normes ISO 9000 fait la distinction entre des exigences concernant les systèmes de management de la qualité et les exigences concernant les produits. Les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité sont spécifiées dans l'ISO 9001.

Ces exigences sont génériques et s'appliquent à des organismes de tous les secteurs industriels ou économiques, quelle que soit la catégorie de produit proposée. L'ISO 9001 ne présente pas d'exigences concernant les produits. Les exigences concernant les produits peuvent

²¹ DORBES. Henry, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise no 12, 2005, P. 1.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

être spécifiées par les clients, par l'organisme qui anticipe les exigences des clients ou par la réglementation. Ces exigences, et dans certains cas les processus associés, peuvent être inclus par exemple dans des spécifications Techniques, des normes de produits, des normes de processus, des accords contractuels et la réglementation

3-1-3) La démarche du système de management de la qualité.

Une démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes, telles que :

- Détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées ;
- Etablissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme ;
- Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- Mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- Détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ;
- Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

Cette démarche peut également être appliquée pour entretenir et améliorer un système de management de la qualité existant.

3-1-4) L'approche processus

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus. Pour qu'un

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés « L'approche processus ». L'objet de la présente norme internationale est d'encourager l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme.

Les étapes de l'approche processus de la qualité sont les suivantes :

1. Identification des processus clés : il s'agit de déterminer les processus qui ont un impact direct sur la qualité des produits ou des services de l'entreprise.
2. Définition des objectifs : pour chaque processus identifié, il est important de définir des objectifs clairs et précis pour la qualité et la performance du processus.
3. Mise en place de mesures de la performance : des indicateurs de performance doivent être définis pour chaque processus afin de mesurer sa performance et son efficacité.
4. Surveillance et analyse des données : les données collectées doivent être régulièrement surveillées et analysées pour identifier les problèmes et les opportunités d'amélioration.
5. Amélioration continue : les processus doivent être continuellement améliorés en fonction des résultats de l'analyse des données et des objectifs de qualité fixés.

L'approche processus de la qualité est utilisée dans de nombreuses normes de gestion de la qualité telles que ISO 9001 et Six Sigma. Elle permet aux entreprises d'améliorer la qualité de leurs produits ou services de manière efficace et durable.

3-1-5) La Politique qualité et les objectifs qualifiés

La politique qualité qui est définie comme étant « *des orientations et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction* »²², cette réplique définit la politique qualité d'un document officiel qui énonce les intentions et les engagements de l'entreprise en matière de qualité. Elle définit les principes de qualité sur lesquels l'entreprise s'appuie pour atteindre ses objectifs et s'assurer que ses produits ou services répondent aux exigences et attentes des clients, et **les objectifs qualité** qui sont définis comme étant « *Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité* »²³ qui sont des

²² LONGIN. Pierre, DENET. Henri, « Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2008, P. 37. ²⁷DORBES. Henry, Ibid, P. 1.

²³LECLET. Hervé, VILCOT. Claude, « La qualité en santé, 150 questions pour agir », Edition Afnor, 1999, P.461.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

cibles spécifiques et mesurables fixées par l'entreprise pour améliorer la qualité de ses produits ou services. Ils sont alignés sur la politique qualité de l'entreprise et sur les attentes des clients. Les objectifs qualité peuvent porter sur différents aspects de la qualité, tels que la conformité aux normes, la satisfaction client, la réduction des défauts, la productivité ou encore la formation du personnel. Les objectifs qualité doivent être SMART, c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Ils doivent également être cohérents avec les ressources disponibles et les priorités de l'entreprise.

La politique qualité et les objectifs qualité sont des éléments clés de la gestion de la qualité d'une entreprise. Ils définissent les orientations de l'entreprise en matière de qualité et permettent de mesurer les progrès réalisés vers l'amélioration continue de la qualité des produits ou des services.

3-1-6) Le rôle de la direction au sein du système de management de la qualité

La direction a un ensemble de responsabilités qui lui permettent de veiller est ce que les besoins des clients soient compris et satisfaits. Elle doit démontrer son leadership, son engagement à définir et à communiquer sa politique à tous les niveaux de l'organisation en fournissant les ressources nécessaires.

3-1-7) Les informations documentées

L'information documentée permet la communication de desseins et la cohérence des actions. Son utilisation contribue à réaliser la conformité aux exigences des clients et à l'amélioration de la qualité, offrir une formation adaptée et assurer la répétabilité et la traçabilité, fournir des preuves tangibles et enfin évaluer l'efficacité et la pertinence continue du système de management de la qualité.

Il est important de noter que l'information documentée de la qualité doit être à jour et être révisée régulièrement pour s'assurer qu'elle est pertinente et conforme aux normes de qualité. Elle doit également être facilement accessible à tous les membres de l'organisation qui en ont besoin.

L'information documentée de la qualité peut être conservée sous forme électronique ou papier, en fonction des besoins de l'entreprise et des exigences réglementaires. En fin de compte, l'objectif de l'information documentée de la qualité est d'assurer la qualité et la

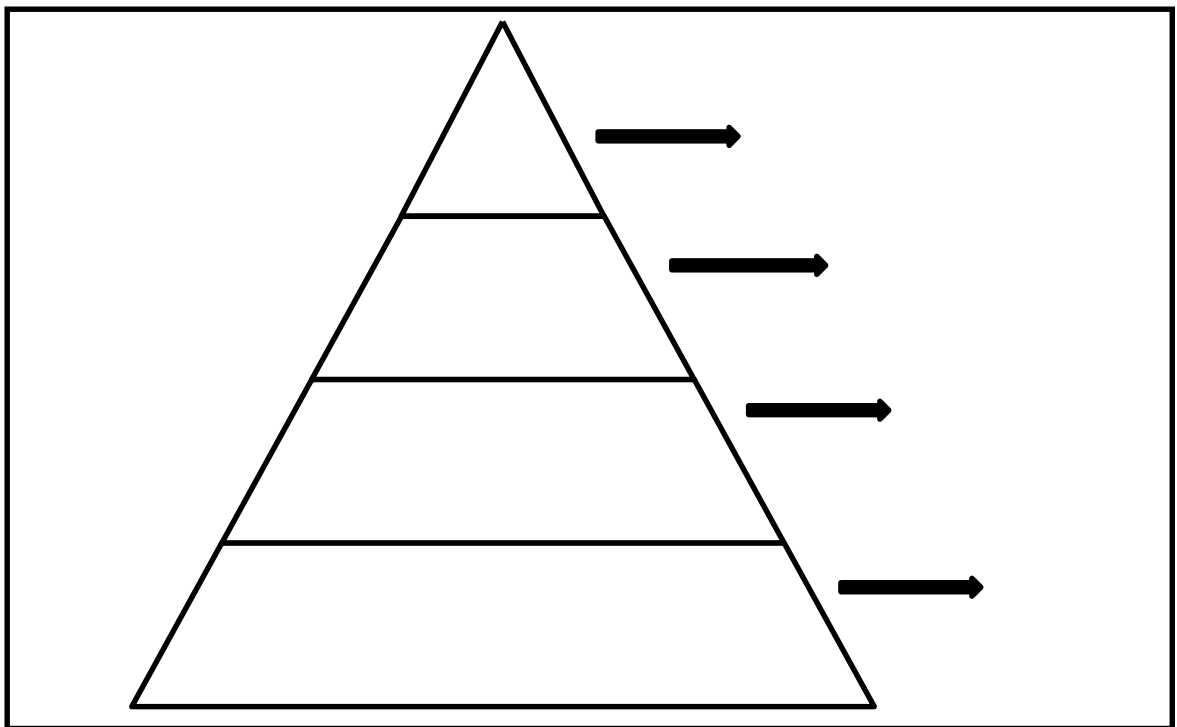
Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

conformité aux normes et aux attentes des clients, tout en permettant une amélioration continue des processus et des produits.

L'information documentée de la qualité peut inclure :

- 1) **Politique qualité** : Il s'agit d'un document officiel qui décrit les procédures et les objectifs de qualité de l'entreprise. Il doit être approuvé par la direction et être mis à disposition de tous les membres de l'organisation.
- 2) **Procédures qualité** : Ce sont des informations documentées qui décrivent les étapes à suivre pour accomplir une tâche spécifique dans le cadre de la qualité.
- 3) **Instructions et modes opératoires** : Décrit généralement le déroulement détaillé des opérations effectuées sur un poste fixe, ou l'enchaînement des opérations de poste à poste.
- 4) **Enregistrements qualité** : Ce sont des documents qui témoignent de la conformité aux normes de qualité. Ils peuvent inclure des rapports d'essai, des résultats d'inspection, des certificats de conformité, etc.

Figure n°06 : La structure documentaire.



Source : Elaboré par nous même après plusieurs lectures.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

3-1-8) Evaluation des systèmes de management de la qualité.

L'évaluation des systèmes de management de la qualité est une étape cruciale pour mesurer les processus mis en place. Elle permet d'identifier les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration, garantissant ainsi une approche continue d'excellence et de satisfaction des parties prenantes.

A. Evaluation des processus au sein du système de management de la qualité.

L'évaluation des processus est une étape clé du système de gestion de la qualité, car elle permet de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus et de garantir leur amélioration continue. Voici quelques questions fondamentales pour chaque processus soumis à évaluation :

- Le processus est-il identifié et défini de manière appropriée ?
- Les responsabilités sont-elles attribuées ?
- Les procédures sont-elles mises en œuvre et tenues à jour ?
- Le processus est-il efficace pour obtenir les résultats exigés ?

L'ensemble des réponses obtenues aux questions ci-dessus peut déterminer le résultat de l'évaluation. Le champ de l'évaluation d'un système de management de la qualité peut varier.

L'évaluation peut inclure un éventail d'activités telles qu'audits et revues du système de management de la qualité ou autoévaluations.

B. Audit du système de management de la qualité.

Les audits sont un outil de progrès permanent essentiel pour vérifier le bon fonctionnement du système de management de la qualité et des processus. Ils permettent d'évaluer leur efficacité dans la mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité d'un organisme, ils permettent également de juger de l'efficacité des niveaux de performances ciblés visés par un organisme.

Le système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9000 obéit à trois types d'évolution : l'audit interne (assure l'efficacité de la gestion des processus et la rigueur dans la maîtrise des activistes), l'audit second (invite ses clients à auditer son système) et l'audit tierce partie (réalisé par l'organisme de certification indépendant). Ces différents audits viennent évaluer la conformité des exigences du système de management de la qualité par rapport à leur maîtrise, lors de leur implantation et de leur certification.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

C. La revue du système de management de la qualité.

L'objectif principal d'une revue de direction est de faire un bilan exhaustif de différents points abordés pour évaluer le niveau de performances atteint au travers des différents objectifs fixés.

Les exigences de ces normes ISO en matière de revue de direction obligeant l'organisme à revoir son système de management à l'intervalle planifié, de façon à évaluer les opportunités d'amélioration, et revoir, si nécessaires, sa politique et les objectifs afférents.

La finalité de la démarche est de donner les moyens à la direction de l'organisme de prendre conscience de l'efficacité du système et de ses processus de façon à prendre toutes les dispositions nécessaires pour améliorer les performances, adapter sa politique et ses objectifs aux attentes des toutes ses parties intéressées.

D. L'auto-évaluation.

L'autoévaluation d'un organisme est une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme, par référence au système de management de la qualité ou à un modèle d'excellence, L'autoévaluation peut fournir une vision globale des performances de l'organisme et du niveau de maturité du système de management de la qualité. Elle peut également contribuer à l'identification des domaines de l'organisme nécessitant des améliorations et à la détermination des priorités.

E. L'amélioration continue.

L'amélioration continue a comme objectif « *d'améliorer en permanence le fonctionnement et l'efficacité d'un système de management de la qualité, ainsi d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées* »²⁴.

Pour mettre en place une démarche d'amélioration continue, il est important de suivre les étapes suivantes :

- Identifier les processus ou les produits à améliorer

24 VILLALONGA. Christophe, « Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010, P. 31.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

- Collecteur de données sur ces processus ou produits afin de comprendre les problèmes et les points de blocage
- Analyser les données pour identifier les causes sous-jacentes des problèmes
- Développer des solutions potentielles et les mettre en œuvre
- Surveiller les résultats pour s'assurer que les améliorations ont été efficaces
- Répéter le processus pour continuer à améliorer et à optimiser.

La clé pour une amélioration continue réussie est de créer une culture d'entreprise qui encourage et soutient l'innovation et le changement constant. Cela peut être réalisé en impliquant tous les niveaux de l'organisation dans le processus d'amélioration continue, en encourageant les suggestions et les commentaires des employés et en reconnaissant et en récompensant les idées qui contribuent à l'amélioration globale de l'entreprise.

3-1-9) Systèmes de management de la qualité et autres objets d'un système de Management.

La gestion de la qualité est une approche systématique pour gérer les activités de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs de qualité prédéfinis. Il vise à améliorer constamment la satisfaction des clients en offrant des produits et services de haute qualité, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Il affecte toutes les activités de l'entreprise et implique également la participation de tous les employés de l'entreprise à la recherche d'opportunités d'amélioration et à la mise en place de pratiques efficaces. Cela signifie que toutes les activités de l'entreprise sont examinées et attribuées en permanence, ce qui permet d'identifier les processus inefficaces, les obstacles à la qualité et les opportunités d'amélioration.

En somme, la gestion de la qualité est une approche stratégique pour gérer les activités de l'entreprise qui favorise l'amélioration continue et la satisfaction des clients. Il peut aider les entreprises à renforcer leur compétitivité, à améliorer leur réputation et à augmenter leur rentabilité.

3-1-10) Relation entre les systèmes de management de la qualité et les modèles d'excellence.

Les systèmes de management de la qualité et les modèles d'excellence sont deux approches distinctes mais complémentaires pour améliorer la performance globale d'une organisation.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Les systèmes de management de la qualité, tels que ISO 9001, sont des normes internationales qui fournissent un cadre pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer un système de management de la qualité. Ils mettent l'accent sur la satisfaction des clients, la conformité aux exigences réglementaires et la continuité de l'amélioration.

Les modèles d'excellence, tels que le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), sont des cadres d'évaluation et de gestion qui satisfassent la performance globale d'une organisation en se concentrant sur ses résultats, ses processus et ses employés. Ils se concentrent sur l'excellence opérationnelle, la satisfaction des parties prenantes et l'innovation.

Bien que différents, les systèmes de management de la qualité et les modèles d'excellence ont des similitudes importantes, notamment :

1. L'accent sur la satisfaction des clients et des parties prenantes
2. L'importance accordée à l'amélioration continue
3. La nécessité d'une approche systématique pour la gestion de l'organisation
4. La mise en place de processus efficaces pour atteindre les objectifs de qualité.

En outre, les organisations qui mettent en œuvre un système de gestion de la qualité peuvent également utiliser un modèle d'excellence pour évaluer leur performance globale et identifier les domaines qui naissent une amélioration continue. De même, les organisations qui utilisent un modèle d'excellence peuvent utiliser un système de gestion de la qualité pour mettre en place des processus efficaces pour atteindre leurs objectifs de qualité et s'assurer de la conformité réglementaire.

3-2 : Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité :

La mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) peut varier en fonction de la taille, de la complexité et des besoins de l'entreprise. Cependant, voici les étapes générales pour mettre en place un SMQ :

1. L'engagement de la direction : la première étape consiste à obtenir l'engagement de la direction de l'entreprise à mettre en place un SMQ et allouer les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

2. Evaluation de l'état actuel (diagnostic) : l'entreprise doit évaluer son état actuel en termes de qualité pour identifier les forces et les faiblesses et déterminer les domaines à améliorer.
3. Définition du périmètre : l'entreprise doit définir le périmètre du SMQ, en identifiant les processus, les produit ou les services qui seront couverts par le SMQ.
4. Définition des objectifs de la qualité : les objectifs de la qualité doivent être défini par chaque processus et être alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise (définir les processus et leurs procédures, leurs modes d'opération, leurs planifications, les enregistrements...etc.)
5. Mise ne place de la documentation : la documentation du SMQ, y compris les politiques, les procédures, les instructions de travail doit être mise en place.
6. Sensibilisation et formation : la sensibilisation et la formation des employés sont essentiels pour réussir le système de management de la qualité, ainsi que leurs rôles dans sa mise en œuvre.
7. Mise en œuvre : la mise en œuvre du système de management de qualité implique la mise en place des processus du contrôle de la qualité, identification et résolution des problèmes, la surveillance (application d'un audit blanc ou un pré-audit) et l'analyse des données de qualité.
8. Vérification et audit : le SQM doit être vérifié et audité pour s'assurer qu'il répond aux exigences de la norme ISO 9001 ou d'autres normes de qualité applicable.
9. Certification : après avoir mis en place le SMQ, l'entreprise obtient une reconnaissance officielle de sa capacité à atteindre des normes et des exigences spécifiques par une organisme certificateur chargé de délivré un certificat valable pour une durée de trois mois.
10. Amélioration continue : Le SMQ doit être en constante amélioration. Les résultats des audits, de vérification et les commentaires et les réclamations des clients ; et les données de qualité doivent être utilisé pour améliorer en continu le système management de la qualité.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Ces étapes sont essentielles pour la mise en place d'un système de management de la qualité efficace qui permettra à l'entreprise d'améliorer sa qualité et sa performance.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Section 4 : les principales exigences de systèmes du management de la qualité par la norme ISO9001 version 2015 :

Les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit.

La norme ISO 9001 établit les exigences pour un système qualité mais ne précise pas comment y répondre dans un organisme en particulier. De plus, quand une ou plusieurs exigences ne peuvent pas être appliquées, leur exclusion peut être envisagée.

La norme ISO 9001 version 2015 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur l'approche processus, associée au cycle PDCA et une approche par les risques, pour aligner ou intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences d'autres normes de système de management.

La norme ISO 9001 version 2015 vise 10 chapitres ²⁵ :

Les trois premiers chapitres (le domaine d'application, Référence normatives et Termes et définitions) sont consacrés au vocabulaire de cette norme précédente ;

La mise en place de cette norme dans l'organisme exige l'application du SMQ à partir du quatrième chapitre jusqu'au dixième ;

La présentation de ces chapitres est comme suite :

4-1) Contexte de l'organisme

Le contexte de l'organisme est le quatrième chapitre introduit dans la norme iso 9001:2015, voici quelques informations concernant ces exigences :

4-1-1) Compréhension de l'organisme et de son contexte

L'organisme doit avoir une compréhension claire de son contexte, en déterminant des enjeux internes et externes par rapport à ces finalités et son orientation stratégiques, qui peuvent avoir un impact sur son résultat lié à son système de management de la qualité.

Son analyse permet à l'organisme de déterminer les risques et les opportunités associés à ses activités, en tenant compte de son environnement interne et externe, pour mener cette analyse

²⁵ Système de management de qualité ISO 9001 version 2015 data

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

de l'environnement, l'organisme prend en considération les outils d'analyse stratégiques PESTEL et SWOT.

4-1-2) compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

L'organisme doit mettre l'accent sur la compréhension des besoins et des attentes de ses parties répondant, telles que les clients, les employés, les prestataires et les partenaires commerciaux. L'organisme doit également prendre en compte les facteurs externes tels que les réglementations et les normes applicables et les tendances du marché et les changements technologiques.

4-1-3) détermination du domaine d'application du système de management de qualité

L'organisme doit appliquer toutes les exigences de la norme internationale concernant le domaine d'application du SMQ, et doit définir ses limites et ses objectifs, ainsi que les processus et les activités de l'organisation qui seront inclus dans son système.

Il est important de prendre en compte :

- Les enjeux externes et internes ;
- Les besoins et les attentes des parties intéressées ;
- Les produits et services de l'organisme.

Le domaine d'application du SMQ doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée.

4-1-4) Système de management de la qualité et ses processus

Un processus est un ensemble d'activités interactives qui transforment les éléments d'entrées en éléments de sorties pour réaliser un produit ou un service défini.

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires et leurs applications dans le SMQ et doit :

- Déterminer les éléments d'entrée et de sortie des processus
- Déterminer la séquence et l'interaction des processus
- Déterminer les critères et méthodes pour la maîtrise des processus
- Déterminer et assurer les ressources
- Attribuer les responsabilités et autorités des processus

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

- Prendre en compte les risques et opportunités pour chaque processus
- Évaluer les processus et les modifier si nécessaire
- Déterminer les opportunités d'amélioration des processus et du SMQ
- Tenir à jour une information documentée sur le fonctionnement des processus
- Conserver des informations documentées sur le fonctionnement des processus

4-2) Leadership

La norme comprend un certain nombre de dispositifs au leadership qui sont optimisés sur le rôle de la direction dans l'établissement et le maintien d'un système de gestion de la qualité. Voici quelques-unes des exigences clés liées au leadership selon la norme iso 9001.2015:

4-2-1) Leadership et engagement

La direction doit démontrer son engagement et son leadership vis-à-vis du SMQ, et doit définir une politique et des objectifs compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme. Et doit assurer que les ressources nécessaires sont disponibles, en surveillant et évaluant régulièrement le système et en prenant des mesures pour prévenir les non-conformités et des mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

4-2-2) Orientation client

La direction doit assurer son leadership relatif en déterminant les exigences du client, les exigences légales et réglementaire, les risques et les opportunités qui ont une incidence sur la conformité des produits et services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client, et le fait de maintenir l'objectif de toujours satisfaire mieux le client.

4-2-3) La politique qualité

La politique qualité doit être claire, concise, pertinente et orientée vers la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs de l'organisme. Elle doit être communiquée à tous les niveaux de l'organisation et être comprise et appliquée à l'ensemble du personnel.

4-2-4) Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction doit définir les responsabilités, l'autorité et le rôle de chaque employé, leurs communiquer et s'assurer qu'ils ont bien compris (qui fait quoi) ;

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Les outils utilisés :

- Organigramme
- Fiche de poste
- Description des tâches et des responsabilités dans les procédures.

4-3) La planification

La norme ISO 9001 version 2015 met l'accent sur la planification en tant que l'une des étapes essentielles d'un système de gestion de la qualité efficace. Voici quelques exigences concernant la planification :

4-3-1) Les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

- L'organisme doit identifier les risques liés aux enjeux et à chaque processus, évaluer ces risques et mettre en œuvre des moyens pour les réduire ou les éliminer.
- L'organisme doit identifier les opportunités qui se présentent pour améliorer sa performance, puis mettre en œuvre les actions nécessaires pour les exploiter

4-3-2) objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre

L'organisme doit planifier la façon dont les objectifs qualité seront atteints, en déterminant :

- Ce qui sera fait ;
- Quelles ressources seront nécessaires ;
- Qui sera responsable ;
- Les échéances ;
- Comment les résultats seront évalués

4-3-3) Planification des modifications

L'organisme doit évaluer les résultats des SMQ pour déterminer si des modifications sont nécessaires pour ensuite pouvoir élaborer des plans d'action pour mettre en œuvre les modifications proposées. Ce plan doit inclure des délais, des ressources et des responsabilités clairement définis.

4-4) Support

Le support se réfère aux dispositions nécessaires pour fournir l'infrastructure et les ressources. Voici ces exigences selon la norme ISO 9001 version 2015 :

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

4-4-1) Ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre efficace de son SMQ :

- Ressources humaines qualifiés ;
- Equipement de production, IT, équipement de mesure pour assurer la maintenance et l'étalonnage ;
- Infrastructures et environnement de travail approprié pour le type d'activités.

Remarque : La traçabilité des mesures est une exigence, visant à donner confiance dans la validité des résultats de mesure.

4-4-2) Les compétences

L'organisme doit déterminer les compétences nécessaires aux personnes effectuant un travail qui a un impact sur la qualité des produits/services. Former, recycler et coacher au besoin les employés et les cadres de l'entreprise pour améliorer leurs compétences.

4-4-3) sensibilisation

L'organisme doit sensibiliser l'ensemble des employés à l'importance de la qualité, à la politique qualité, à l'importance de leurs contributions à l'efficacité du SMQ et aux répercussions d'un non-respect des exigences d'un SMQ

4-4-4) Communication

L'organisme doit déterminer les besoins et les méthodes de communications interne et externe y compris :

- Sur quel sujet communiquer ;
- A quel moment communiquer ;
- Avec qui communiquer ;
- Comment communiquer.

4-4-5) Information documentée

L'organisme doit élaborer un certain nombre de documents et ils doivent être mis à jour pour assurer le bon fonctionnement du SMQ et garder les traces de ses activités. La documentation doit être contrôlée (approbation, diffusion, mise à jour, protection et destruction).

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Remarque : Cette exigence s'applique aux documents papiers et électroniques.

4-5) Réalisation des activités opérationnelles

Cette partie de la norme met l'accent sur la manière dont l'organisation doit planifier, contrôler et effectuer ses processus pour répondre aux exigences du client et pour l'amélioration de la satisfaction. Voici les principales exigences à considérer lors de la réalisation des activités opérationnelles conformément à la norme ISO 9001 version 2015 :

4-5-1) Planification et maîtrise opérationnelle

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation des services et réaliser les actions déterminées à mener.

Les éléments de sortie de cette planification doivent être adaptés aux modes de réalisation des activités opérationnelles de l'organisme. L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif, et doit assurer que les processus externalisés sont maîtrisés.

4-5-2) les exigences relatives aux produits et services

Communication client : L'organisme doit assurer de clarifier et valider avec le client toutes les informations relatives aux produits et services qu'il souhaite obtenir, et traiter les retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

Détermination des exigences relatives aux produits et services : L'organisme doit mettre en œuvre et tenir à jour un processus permettant de déterminer les exigences relatives aux produits et services, les exigences légales et réglementaire applicable et les offres aptes à répondre aux exigences et réclamations des clients.

Revue des exigences relatives aux produits et services : dans le cas échéant, l'organisme doit passer en revue les exigences spécifiées par le client, les exigences non formulées par le client mais nécessaire pour l'usage spécifié, les exigences légales et réglementaires et les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimés.

Remarque : Lorsque les exigences relatives aux produits ou services sont modifiés, l'entreprise doit s'assurer que les informations documentés correspondantes sont amendées et que le

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

personnel concerné et informé des exigences modifiées.

4-5-3) Conception et développement de produits et services

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un processus de conception et ses il doit :

- Planifier les étapes de conception (échéanciers, responsabilités) ;
- Identifier et vérifier les inputs (quelles sont les informations requises et les exigences à respecter);
- Vérifier les outputs de la conception (variables qui peuvent être des calculs, des spécifications, des plans, des maquettes, des échantillons) ;
- Contrôler les modifications de conception.

4-5-4) Maitrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes

L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences spécifiées.

L'organisme doit déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. L'organisme doit conserver les informations.

L'organisation doit mettre en place un processus pour sélectionner les intervenants externes en fonction de leurs capacités à répondre aux exigences souhaitées, surveiller leurs performances et mettre en place des actions correctives en cas de la non-conformité et exige également que l'organisation conserve les enregistrements de ses évaluations et surveillances des tiers externes pour vérifier la conformité avec les exigences de la norme.

La maitrise des prestataires externes selon la norme ISO 9001 version 2015 implique la mise en place d'un processus de sélection et de surveillance et d'évaluation de la performance des prestataires externes pour garantir que les produits et les services fournis répondent aux exigences recommandées.

4-5-5) Production et prestations de services

L'organisme doit mettre en œuvre la production et la prestation de services dans conditions maîtrisées dont la disponibilité des informations documentés, disponibilités des ressources appropriées, la mise en œuvre des activités de surveillances et mesures, l'utilisation des

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

infrastructures et environnement approprié, la désignation des personnes compétentes, la mise en œuvre des actions correctives et des activités de libération, livraisons et de la prestation de service après livraison.

L'organisme doit maîtriser l'identification unique des éléments de sortie lorsque la traçabilité est une exigence, et doit conserver et protéger les informations documentées nécessaires à la traçabilité.

L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que les clients ou les prestataires externes ont fournie pour être utilisés ou incorporés dans les produits et services.

L'organisme doit préserver les éléments de sortie au cours de la production et de la prestation de services, dans une mesure suffisante pour assurer la conformité aux exigences.

L'organisme doit satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison associées aux produits et services.

L'organisme doit maîtriser les modifications relatives à la production ou à la prestation de service dans une mesure suffisante pour assurer le maintien de la conformité aux exigences.

4-5-6) Libération des produits et services

La libération des produits et services au client ne doit pas être effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

4-5-7) Maîtrise des éléments de sortie non conformes

L'organisme doit assurer que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle. Selon la nature de la non-conformité et son effet sur la conformité des produits et services, l'organisme doit mener les actions appropriées. Ceci doit également s'appliquer aux produits et services non conformes détectés après livraison des produits ou durant ou après la prestation de services.

L'organisme doit conserver les informations documentées décrivant la non-conformité et les actions menées.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

4-6) Evaluation des performances

Voici les principaux éléments d'évaluation de la performance selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 :

4-6-1) Surveillance, mesure, analyse et évaluation

L'organisme doit déterminer ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer et les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats.

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes et déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

L'organisme doit analyser et évaluer les données et informations appropriées issues de la surveillance

4-6-2) Audit interne

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité et aux exigences de la présente Norme internationale.

4-6-3) Revue de la direction

À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte :

a. Des éléments d'entrée :

- L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité ;
- Les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- L'adéquation des ressources ;
- L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités
- Les opportunités d'amélioration

b. Des éléments de sortie :

- Opportunités d'amélioration ;
- Besoins de changements à apporter au système de management de la qualité ;
- Besoins en ressources.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves des éléments de sortie des revues de direction.

4-7) Améliorations

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

L'organisme doit réagir à la non-conformité, en menant des actions pour éliminer sa cause afin qu'elle ne se reproduise pas.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves de la nature des non-conformités et de de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement et des résultats de toutes actions menées.

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

Chapitre I : Fondement et concepts de base du système de management de qualité

Conclusion du chapitre

Ce chapitre sur les fondements et les concepts de base du système de gestion de la qualité est essentiel pour comprendre les principes et les pratiques clés nécessaires à la mise en place d'un système de gestion de la qualité efficace.

Il a mis en évidence les avantages d'un système de management de la qualité pour les organisations, notamment l'amélioration de la satisfaction des parties intéressées, la conformité aux normes et réglementations, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Nous avons également examiné les éléments clés d'un système de management de la qualité, tels que la politique qualité, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration continue, ainsi que les normes et cadres de référence pertinents pour la mise en place d'un système de management de la qualité, tels que l'ISO 9001.

Enfin, l'établissement d'un système de mangement de la qualité engendre des bénéfices telles qu'une réduction du coût de gestion de système de management, une meilleure utilisation et réduction des ressources allouées et une amélioration de fonctionnement global et de la performance de l'entreprise qui sera l'objet d'étude dans le prochain chapitre.

Chapitre II :

*La Certification comme levier de la
performance de l'entreprise.*

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Introduction

L'intérêt porté à la question de performance n'a cessé de préoccuper les économistes, les analystes financiers, les managers, les qualitiens ainsi que les praticiens et cabinets de conseils. Depuis les années 1980, la diversité des recherches qui ont été menées dans le domaine de la performance, atteste une évolution au niveau de sa perception, ses aspects théoriques et au niveau de son évaluation.

L'évaluation des démarches qualité s'effectue en utilisant comme critère la performance de l'organisme et les moyens offerts par la norme ISO 9001. En dépit du fait que la place de ce concept est loin d'être claire dans la littérature théorique et loin d'être partagé par tous dans la pratique, la performance de l'entreprise, qui renvoie à l'efficacité, à l'efficience et à la satisfaction de toutes les parties intéressées, est vraisemblablement un résultat recherché par les démarches qualité.

L'objet de ce chapitre est de présenter une réflexion sur le concept de performance, son évaluation et sa méthode de mesure, ainsi que le lien entre le SMQ et la performance des organismes pour enfin parler de la certification qui se considère comme un levier de performance.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Section 01 : Le concept de performance

Le concept de performance peut prendre différentes significations selon le contexte dans lequel il est utilisé. En général, il fait référence à la mesure de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact d'une action ou d'un processus par rapport à des objectifs définis.

1-1) Définition de la performance

Plusieurs définitions de la performance existent :

Selon **Deming (1986)**, la performance est ¹« le résultat d'un système, plus que celui d'une personne ou d'un groupe ».

Selon **Campbell (1990)**, la performance est ²« le résultat observable et mesurable d'une activité exécutée par un individu ».

Selon **Richard et Johnson (2001)**, la performance est ³« la mesure de l'efficacité et de l'efficience avec les tâches exécutées ».

Selon **Armstrong (2006)**, la performance est ⁴« le niveau de réalisation des objectifs fixés par une personne ou une organisation, en termes de qualité, de quantité et de délais ».

Une autre définition tout aussi intéressante est donnée par **Chandler**⁵, qui considère la performance comme une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

De ces différentes définitions, il semble ressortir deux éléments importants pour caractériser la performance à savoir : l'efficacité et l'efficience ;

¹ Campbell, J. P. (1990). « Modeling the performance predictions problem in industrial and organizational psychology », Palo Alto : Consulting Psychologists Press, P40.

² Michael E. Porter, « L'avantage concurrentiel », publié par Free Press, 1985.

³ Michael Armstrong intitulé « A Handbook of Human Resource Management Practice », dans sa 10e édition publiée en 2006.

⁴ Michael E. Porter, « L'avantage concurrentiel », publié par Free Press, 1985.

⁵ CHANDLER A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition d'Organisation, Paris, 1992, P.21.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

La performance, prise comme association de ces deux derniers termes, est donc la capacité pour une entreprise d'atteindre ses résultats au regard des objectifs qu'elle s'est établie, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

1-2) Les éléments fondamentaux de la performance

Nous utilisons souvent les mots efficacité et efficacie en parlant de la performance. Et aussi c'est le côté (plus, mieux, plus vite, moins cher) de la performance, Et pour cela, nous allons éclaircir chacun de ces concepts à savoir :

A. L'efficacité

Selon **Peter Drucker**, considéré comme le père de la gestion moderne,⁶ « *l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, c'est-à-dire à atteindre les objectifs qui ont été fixés* ». Donc elle se rapporte à la capacité d'atteindre les résultats souhaités ou les objectifs fixés. Cela implique de réaliser des tâches qui sont applicables et utiles pour l'organisation ou pour l'individu qui effectue la tâche. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.

L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises. Pour être efficace, il est important de définir clairement les objectifs à atteindre, de mesurer les résultats et de mettre en place des indicateurs de performance pour suivre et évaluer les progrès. Il est également important d'utiliser les ressources disponibles de manière judicieuse pour maximiser l'impact des efforts déployés.

B. L'efficacie

Pour **Michael Porter**, l'efficacie consiste à ⁷« *produire des biens ou des services à un coût inférieur à celui de ses concurrents, en utilisant les ressources disponibles de manière optimale* ».

Selon **W. Edwards Deming**,⁸ « *l'efficacie est liée à la réduction des coûts et des délais en réduisant les processus de production et en évitant les erreurs et les gaspillages* ».

⁶ Peter Drucker, « L'efficacité et l'innovation dans l'entreprise », publié par HarperBusiness Essentials, 1967.

⁷ Michael E. Porter, « L'avantage concurrentiel », publié par Free Press, 1985.

⁸ W. Edwards Deming, « The New Economics for Industry, Government, Education », publié par MIT Press, en 1993.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

L'efficacité est donc un élément clé de la performance, car elle permet d'obtenir les résultats souhaités en utilisant les ressources disponibles de manière optimale, ce qui peut conduire à une amélioration de la rentabilité, de la qualité et de la productivité.

En somme, l'efficacité concerne le résultat obtenu, tandis que l'efficacité se focalise sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat.

1-3) les différentes dimensions de la performance

La revue de littérature va nous permettre de connaître la plupart des dimensions auxquelles est rattachée la performance dans une organisation et que chacune la construit en fonction des objectifs qu'elle assigne.

En générale, la performance revêt trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

1-3-1) La dimension stratégique

La performance stratégique peut être définie comme étant « *le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable* »⁹.

Autrement dit, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

1-3-2) La dimension concurrentielle

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de

⁹MORAND. Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P. 02. In

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

1-3-3) La dimension socio-économique

Elle englobe diverses performances à savoir :

A. La performance Organisationnelle.

On peut définir cette dimension de performance comme étant « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit ». ¹⁰

Aussi il s'agit « de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économiques ».

Autrement dit, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient à les atteindre.

B. La performance Sociale.

Elle s'agit « *des résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en œuvre en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales* »¹¹

La performance sociale est aussi définie comme « *le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation* »¹²

¹⁰http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commercialeTSTG_man_lex078 consulté le 22/04/2023 à 12h 12mn.

¹¹

¹² TEZENAS du MONCEL, par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992, P. 381. ²² LAHLOU. Cherif, op. cit, P. 18.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

D'après ces définitions on peut dire que la performance sociale. Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui réponde dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn-over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.

C. La performance économique et financière.

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise.

D. La performance commerciale.

Encore appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profit et de stabilité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que, la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires. Mais aussi par des critères qualitatifs tels que, la capacité à innover dans le produit, la satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Section 2 : l'évaluation de la performance des systèmes de management de la qualité.

L'ISO 9001 version 2015, parle dans son paragraphe 9, de l'évaluation des performances. Il s'agit donc d'une façon de caractériser la performance dans le cadre de ce référentiel de certification.

Les méthodes de mesure et de surveillance restent à description de l'organisme. De même, pour les fréquences de suivi, les résultats attendus, l'analyse et l'évaluation de ces résultats.

2-1) les indicateurs de la performance.

Les indicateurs de performances sont des outils essentiels utilisés pour mesurer, évaluer et améliorer les résultats et la réussite d'une organisation, d'un projet ou d'une activité. Ils fournissent des informations quantitatives ou qualitatives sur les performances d'une entité. Permettent ainsi aux décideurs de prendre des décisions éclairées et de suivre les progrès réalisés.

2-1-1) définition de l'indicateur de performance.

Selon AFGI (Association Française de Gestion Industrielle) : définit l'indicateur de la performance comme ce de suite « *un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »¹³.

VOYER considère un indicateur de performance comme « *tout élément d'information significative, un indice ou une statique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation* »¹⁴.

¹³GUENNOU.P, « Maitrise de la performance, les travaux de L'AFGI »

¹⁴ESSID. Moez, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de gestion, université Paris-Sud-faculté jean Monnet, **2006, P. 39.**

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

VOYER considère un indicateur de performance comme « *tout élément d'information significative, un indice ou une statique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation* »¹⁵

En somme, un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et /ou l'efficience de tout ou partie d'un système réel ou simulé, par rapport à une norme, un plan déterminé. Un indicateur de performance est concrétisé par le triplet (objectif, mesure, variable).

2-1-2) les types d'indicateur de la performance

Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance, qui peuvent être regroupés en fonction de leur domaine d'application et de leur niveau de granularité, à savoir :

A. Les indicateurs de gestion

Ils sont utilisés souvent en gestion financière (chiffre d'affaire, bénéfice). Ils permettent de mesurer l'évolution des performances de l'entreprise.

B. Les indicateurs de qualité

Indispensables, ils informent sur le niveau qualité et son évolution. Comme ils utilisent des données quantitatives, ils sont faciles à mettre en place et à suivre. On les appelle aussi les indicateurs de conformité. Il existe deux indicateurs dans cette catégorie, à savoir :

➤ Indicateurs de résultats :

S'appuient sur la qualité du produit et la prestation de service, ce type d'indicateur indique une valeur à un moment donné et reflète la réalité.

Généralement, sa lecture se fait dans la durée, la propension à l'efficacité ou non résulte en effet du cumul des données dans le temps.

➤ Indicateurs de processus :

C'est une mesure qui diffuse l'ensemble des activités à mettre en œuvre pour atteindre un objectif fixé, sur une période déterminée. Il indique le respect des processus existants. Par exemple : le respect des délais.

¹⁵ ESSID. Moez, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de gestion, université Paris-Sud-faculté jean Monnet, **2006, P. 39.**

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Remarque : Il existe un lien qu'on ne peut pas négliger, c'est que les informations contenues dans les indicateurs de processus peuvent faciliter l'interprétation des indicateurs de résultats.

C. Les indicateurs de mesure la satisfaction de client :

Ce sont des mesures de performance reflètent la satisfaction des clients, et sont donc représentatifs de la qualité perçue. Car ils peuvent utiliser des données quantitatives (tels que le taux de satisfaction client, le taux de recommandation...etc.), ces indicateurs sont plus difficiles à définir et à mettre en place. Ils sont cependant indispensables dans le cadre d'une démarche qualité.

Enfin, concernant ces trois catégories d'indicateurs, on parle d'indicateurs d'efficacité, d'efficience et de satisfaction des clients.

2-1-3) L'objectif de mesure de la performance.

Pour bien gérer la performance, il faut bien connaître, et comprendre parfaitement l'ensemble des activités de l'entreprise, et pour cela elle a pour objectifs de :

- Dresser un état des lieux (par exemple : moyens mis en œuvre, résultats obtenus)
- Mesurer l'évolution d'une situation dans le temps ; Vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.
- Favorise et soutenir les apprentissages des acteurs quant aux programmes et services mise en place, en déterminant les points forts et les lacunes et conséquemment discuter des correctifs à apporter.

D'une manière globale, l'objectif de cette évaluation est de vérifier et comprendre comment et jusqu'à quel point les actions correctives mises en place répondent aux besoins des entreprises et ont permis une amélioration de leur performance et leur compétitivité.

Et aussi, d'apprendre de l'expérience et dresser un bilan de l'ensemble des bénéfiques (mais aussi des échecs) retirés par les organismes. Il s'agit d'apprécier les réussites et marges de progrès des actions correctives, dans une perspective d'amélioration en vue de la reconduction éventuelle de ce type d'actions.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

2-2) Les méthodes d'évaluation de conformité, l'efficacité et l'efficience conformément à la norme ISO 9000.

L'évaluation d'un produit et/ ou services, d'un système d'un processus est un examen pour déterminer si des exigences attendues sont remplies, on remarque que les orientations majeures introduites dans la version 2015 et version 2018 du couple de la norme ISO 9001/ISO 9004 sont centrées autour de la réalisation des objectifs relatifs à la satisfaction des clients et les parties intéressées. La norme est un outil pour l'auto-évaluation et l'amélioration continue

Elle n'est pas un guide d'application de l'ISO 9001, pas plus qu'elle n'est conçue pour servir de référence à une certification. Le questionnaire d'autoévaluation, proposé dans l'annexe de la norme, permet à une organisation de déterminer le degré de maturité de son SMQ et d'identifier les principaux domaines à améliorer. Il s'agit dans cet aspect de la recherche d'efficacité et d'efficience (la performance durable).

L'ISO9001–ISO9004 permet une appropriation progressive des principes du management de la qualité. Elle facilitera l'utilisation par les organismes certifiés, des modèles d'excellence.

Nous allons présenter, brièvement les méthodes préconisées par la norme ISO 9004 version 2018 (chapitre 10 : analyse et évaluation des performances d'un organisme) pour la mesure de la performance, qui peuvent servir de base jugement, on les énumérant comme suite.

2-2-1) Le diagnostic

Un diagnostic qualité est effectué pour avoir un « états des lieux ». Il est établi d'une façon à mettre en évidence les points faibles, mais aussi les atouts et freins pour pouvoir définir des axes de progrès. C'est un outil supposé important et le premier dans la démarche de mise en œuvre d'un SMQ, en outre il peut être utilisé dans diverses phases de la démarche.

2-2-2) L'audit.

D'après la norme ISO 9000, l'audit est « *un processus méthodologique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure le critère d'audit sont satisfaits* »¹⁶. Les audits qualité internes sont le principal élément pour évaluer l'efficacité du système qualité. Ils permettent de vérifier la mise en œuvre de la politique qualité et le degré de réalisation des objectifs qualité.

¹⁶ WALMARKY « Evaluer la qualité » in revue Gérontologie et société n°99, avril 2001, P.p.4

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

2-2-3) L'autoévaluation.

Selon la norme ISO 9000 « l'autoévaluation d'un organisme est une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme, par référence au système de management qualité ou à un modèle d'excellence »¹⁷. L'ISO 9004 vise l'amélioration des performances durable et apporte des recommandations pour construire un système de management performant et donne des lignes directrices pour aider la direction à effectuer une autoévaluation de ses performances. L'autoévaluation selon WOLMARK Y en 2001 « est une méthode permettant à une équipe de réaliser elle-même un diagnostic par rapport à un référentiel déterminé »¹⁸.

2-2-4) La revue de processus.

Également connu sous le nom d'audit de processus, et d'évaluer et d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la conformité d'un processus organisationnel. Une revue de processus vise à identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, à repérer les points faibles ou les inefficacités dans le processus, et à formuler des recommandations pour les améliorer.

2-2-5) La revue de direction.

D'après l'ISO 9000, « elle est l'examen de l'organisme pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre les objectifs définis »¹⁹. Appliqué par la direction au plus haut niveau, elle permet de revoir le SMQ pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace par rapport à la politique de management et aux objectifs.

2-2-6) La mesure de la satisfaction des clients et les parties intéressées.

La satisfaction des clients et celle des parties intéressées est l'une des orientations majeures introduites dans le couple ISO 9004 afin d'assurer l'efficacité du SMQ. Sa mesure demeure parmi les principes du management de la qualité (le principe de l'orientation client).

2-2-7) Indicateur de tableau de bord.

Cette méthode consiste à définir et à suivre des indicateurs de mesure qui vont servir à comparer l'état d'avancement par rapport aux objectifs à atteindre et de déclencher les futurs

¹⁷ .Scribd.com. Consulté le 23/04/2023 à 23h15

¹⁸ Site web Mémoire online.com. Consulté le 23/04/2023 à 23h30

¹⁹ Scholarvox.com. consulté le 23/04/02023 à 23h 45

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

plans d'amélioration. Le tableau de bord présente les principaux renseignements représentatifs de l'entreprise.

2-2-8) Mesurer le coût d'obtention de la qualité.

Selon la norme ISO 8402 : La non-qualité est considérée comme l'état global par rapport à la qualité visée, c'est-à-dire qu'elle relève aussi bien du produit directement (ou du service) ainsi que les actions associées à ce produit et qui interviennent dans la satisfaction du client. La non-qualité ou (dit qualité) est donc l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. Cet écart peut être évalué plus ou moins complètement en termes économiques. La non-qualité se traduit en général par un défaut, une non-conformité, une anomalie.

2-2-9) Coûts cachés et performance managériale.

Les coûts cachés sont l'expression financière du dysfonctionnement qui grève les performances des organismes. Un dysfonctionnement est l'écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté.

2-2-10) La Notion d'Amélioration Continue.

L'ISO 9000 Version 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences »

Plus concrètement, il s'agit d'une démarche cyclique de progrès permettant d'atteindre des objectifs fixés et à chaque fin de cycle, recommencer pour tendre vers un fonctionnement optimum.

C'est une démarche sans fin. A chaque itération, des évolutions sont réalisées au niveau de l'entreprise, d'un projet, d'un produit, etc.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Section 03 : La relation entre la performance et le système de management de la qualité.

Aujourd'hui sur le fait que la qualité constitue un facteur parmi d'autres assurant la performance d'une entreprise. Une telle performance est atteinte à travers la combinaison de plusieurs facteurs issus de la mise en œuvre d'une démarche qualité comme on va expliciter dans la présente section :²⁰

3-1) La performance par la satisfaction des clients.

La qualité permet d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. Elle rend indispensable, entre autres, la prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise, un tel partenaire nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes. Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque du produit. De même, un client convaincu d'un produit ou d'un service réalise une véritable campagne publicitaire dans son entourage, alors que perdre un client c'est inévitablement se priver de plusieurs autres.

Ainsi, l'adaptation du produit aux besoins et exigences du client accroît la demande pour ce produit, ceci augmente le volume des ventes et permet de capter durablement une part de marché plus grande. La qualité donc, satisfait bien les clients et garantit leur retour et leur fidélité au produit, ce qui renforce la compétitivité et la performance de l'entreprise.

3-2) La performance par la mobilisation et l'implication du personnel.

La qualité exige une mobilisation et une implication totale du personnel de l'entreprise. En effet, une telle situation impose une nouvelle gestion des ressources humaines fondée sur les principaux axes suivants :

- **Le management participatif** : le management participatif favorise l'implication de l'ensemble du personnel dans les problèmes et les difficultés rencontrés au sein de l'entreprise. Cela leur permet de participer à la recherche de toutes les solutions et les

²⁰ Ben Choddane :(2014) « *impact de système gestion de la qualité et performance de l'entreprise* » : cas des entreprises tunisiennes ; international conférence on business –Economic , Marketing et management Reseach : volume Book « *Economic&stratigic management of buisess process*, vol,2,pp,108,142.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

améliorations qui feraient progresser les produits de l'entreprise, mais aussi, développer ses fonctions et ses processus de production.

- **La communication** : Cette dernière permet à chaque individu dans l'entreprise de connaître la finalité de son activité, définir ses besoins et parvenir à les satisfaire. Elle permet également de sensibiliser, mobiliser, motiver et informer le personnel vis à vis de leur travail.
- **La délégation du pouvoir** : *According to Bill Gates (1990)²¹ « if companies delegate power to their employee and give them the powerful tools to exercise it, they will be amazed by the creativity they will see flourish »*, d'après lui si les entreprises délèguent du pouvoir à leurs employés et leur donnent les outils puissants pour l'exercer, elles seront étonnées par la créativité et les initiatives qu'elles verront s'épanouir.
- **Le travail en groupe** : la formation d'équipes d'employés dotées de différentes qualifications, qui mettent en synergie leur professionnalisme, leur expertise et leur connaissance est essentielle à l'amélioration de la qualité. Ces équipes peuvent détecter les problèmes rencontrés, chercher leurs causes possibles, puis rechercher toutes les solutions qui leurs sont adéquates.
- **La formation continue du personnel** : dans un monde complexe comme celui d'aujourd'hui, les qualifications acquises ne restent valables que pendant une courte durée. Elles sont appelées donc à de nombreuses mutations, d'où l'importance de la formation continue. Elle permet d'informer et former les salariés sur les nouvelles techniques utilisées, les technologies les plus récentes, les modes d'organisation et de management actuels, et les possibilités d'adaptations nécessaires. Cela permettra d'enrichir périodiquement le savoir-faire des employés et augmenter leurs compétences et leurs capacités professionnelles et techniques. La qualité exige donc, un investissement massif sur les hommes pour augmenter leurs qualités personnelles et professionnelles. Un tel investissement permet d'améliorer l'ambiance de travail et réduire les sources de dysfonctionnement, la productivité augmente, la qualité progresse et la performance s'améliore.

²¹ Conjoncture. (1999), « L'entreprise du troisième millénaire selon Bill Gates », magazine de la chambre française de commerce et d'industrie.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

3-3) La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs.

Le fournisseur est l'un des partenaires les plus importants qui doit être impliqué correctement et directement dans le projet qualité. Le meilleur moyen de l'impliquer est d'établir avec lui des relations de partenariat et de coopération qui s'inscrivent dans le long terme. Dans le cadre de ce partenariat, l'entreprise cliente doit assurer toute l'assistance technique à ses fournisseurs et les aide à lui fournir de meilleurs produits à des prix compétitifs, lui permettant ainsi de répondre aux exigences des clients. De leur côté, les fournisseurs doivent effectuer un effort considérable en termes de qualité, prix et délai pour garder leur compétitivité.

Le partenariat "Client/Fournisseur" doit favoriser une coopération sur les plans de l'innovation technique, le transfert technologique, la modernisation des équipements industriels et l'échange d'idées et d'informations. Cela permet d'instaurer des relations "Gagnant/Gagnant" entre l'entreprise et ses fournisseurs permettant à tout le monde de bénéficier des bienfaits de la qualité et d'améliorer la performance dans leurs pratiques quotidiennes.

3-4) La performance par la maîtrise des coûts.

L'expérience des entreprises les mieux placées en qualité a montré que l'investissement en cette dernière permet d'éviter les opérations inutiles, les défauts, les rebuts, les non conformités, les anomalies, les retours de marchandises et le mécontentement des clients. Il permet aussi de diminuer le contrôle, de maîtriser les processus, d'optimiser le temps de travail et d'économiser les matières consommées. Par là même, il aide à programmer et entreprendre des actions préventives en remontant le plus en amont pour combattre les causes des erreurs et assurer leur disparition complète. En général, l'investissement en qualité favorise le démantèlement de "l'usine cachée" ce qui permet de réaliser des gains considérables en matière de coûts engendrant une baisse du prix, et donc une augmentation des bénéfices et une amélioration de la performance de l'organisme.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

3-5) La performance par l'optimisation des processus.

L'approche processus permet de simplifier le pilotage de la qualité au niveau de l'organisme. Diviser quelque chose de complexe (l'organisme) en choses plus petites (les processus) permet de mieux appréhender les difficultés, les identifier et d'agir dessus.²²

On peut donc maîtriser par morceaux, améliorer par morceaux, et comme suite, maîtriser et améliorer l'ensemble, c'est à dire le fonctionnement global de l'organisme. Cela permet donc, pour chaque processus de définir des objectifs clairs, des moyens de maîtrise efficaces et des actions d'amélioration ciblées.

Ainsi, l'optimisation des processus est une exigence de la norme ISO 9001, elle permet d'améliorer en continu les résultats de l'entreprise à travers la maîtrise de tels processus et leur amélioration continue.

L'amélioration des processus permet d'obtenir une production qui évolue positivement à travers la réduction du temps et des coûts de production, l'augmentation de la pertinence des méthodes de contrôle, et la satisfaction en continu des clients et des autres acteurs.

Ainsi, l'impact de l'optimisation des processus est ressenti surtout sur les résultats financiers. C'est un facteur de performance et d'amélioration continue des résultats.

3-6) La performance par l'amélioration continue.

La roue de Deming schématise les différentes étapes du management des performances centrées sur l'amélioration continue. Elle indique qu'au fur et à mesure que la roue tourne, les défauts se résorbent, on est sur un chemin de progression. Elle indique aussi que l'amélioration des performances demande à être pratiquée de façon régulière sans quoi l'organisme risque de régresser.²³

La démarche de Deming constitue donc, une des clés de la réussite et de la performance de l'entreprise.

²² Barchouche, G., « Booster la performance de son entreprise, la boîte à outils de votre succès », paris, Edition AFNOR, 2010

²³ Norme ISO 9001 version 2015, système de management de la qualité, Exigences, Editions, ISO

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

3-7 La performance par la certification.

La certification du système qualité selon cette norme ISO 9001 permet d'assurer plus de confiance aux clients en l'aptitude de l'organisme à fournir des produits en conformité avec leurs besoins et les spécifications contractuelles. Elle permet d'améliorer les relations clients/fournisseurs, tout en garantissant aux clients le respect des procédures qualité, l'application des méthodes rigoureuses, la maîtrise du matériel et des équipements, et la domination totale des non conformités.

La certification requiert un aspect stratégique dans l'entreprise et un facteur de performance et donne une bonne image à l'entreprise vis-à-vis de ses clients et les autres parties intéressées. À travers la certification donc, l'entreprise pourra mettre en place un système de management de la qualité capable de le conduire vers une meilleure performance.

On ne peut pas envisager une amélioration de la qualité sans développement technologique.

Les nouvelles machines et équipements assurent une production rapide, fiable et sans défaut. Cela permet de combattre les pertes de non qualité et d'inefficacité engendrées par des machines anciennes ou dépassées. En fait, les nouvelles technologies de production peuvent améliorer la performance des entreprises en agissant sur :

- L'efficacité et la flexibilité de la production,
- L'augmentation des qualifications des travailleurs,
- L'amélioration des conditions de travail,
- La maîtrise du contrôle qualité,
- La réduction du gaspillage, des cycles de production et des délais de livraison,
- La maîtrise des coûts et surtout des coûts de non qualité,
- La conformité aux normes et réglementations des marchés, notamment, en matière de santé et sécurité des consommateurs, et de protection de l'environnement.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

En conclusion, nous pouvons déduire que l'investissement en qualité permet à l'entreprise de réaliser des performances remarquables sur tous les plans : organisationnels, manageriels, structurels, financiers, technologiques, productifs, etc. Ce constat a été prouvé par plusieurs recherches à la fois théoriques et empiriques qui ont validé l'existence d'un lien positif et significatif entre la qualité et la performance de l'entreprise.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Section 04 : La certification ISO comme levier de performance.

La certification ISO (International Organization for Standardization) peut certainement servir de levier de performance pour une entreprise. En effet, la certification ISO est une reconnaissance internationale qui atteste que l'entreprise respecte certaines normes de qualité et de gestion.

4-1) La certification ISO.

La certification ISO est un objectif recherché par de nombreuses organisations pour démontrer leur engagement envers des normes de qualité et de gestion reconnues à l'échelle internationale. Elle témoigne de leur capacité à mettre en place des processus efficaces et à répondre aux exigences spécifiques des clients et du marché.

4-1-1) La définition de la certification.

La certification peut s'avérer un outil utile pour gagner en crédibilité en démontrant que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients. Dans certains secteurs, la certification est une exigence légale ou contractuelle.

Selon **ISO** la certification est ²⁴« la procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel ».

Selon **AFNOR** la certification est définie comme étant ²⁵« une assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant des spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ».

Selon **Pierre LONGIN** la certification est ²⁶« un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit...à un référentiel (règlement, norme, etc.), Elle constitue la preuve la plus crédible de conformité aux normes ».

²⁴ Cuy LAUDOYER. « La certification ISO 9000 », édition organisation, troisième édition 2000.P, 33.

²⁵ <https://www.entreprise-et-droit.com/certification-iso-definition-garantie-de-qualite/>

²⁶ Pierre LONGIN « construisez votre qualité », Edition dunod.Paris.2004 .page 30.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

4-1-2) L'objectif de la certification.

La certification peut avoir plusieurs objectifs en fonction du contexte et du domaine d'activités. Voici quelques-uns des objectifs les plus courants :

- La certification permet de valider les compétences acquises par une personne dans un domaine particulier. Elle permet de garantir qu'elle possède les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser certaines tâches ou pour exercer un métier.
- La certification peut également contribuer à améliorer la qualité des produits et des services.
- La certification peut renforcer la confiance des parties intéressées dans l'organisme et elle contribue à renforcer sa réputation sur le marché.
- La certification est obligatoire se conformer à des exigences réglementaires ou pour exercer certains métiers.
- La certification permet de réduire les coûts du non qualité
- La certification aide à Augmenter la compétitivité.
- La certification améliore les délais de livraison.

4-1-3) Les avantages de la certification.

Isabelle Ledoux dresse une liste des avantages concrets à l'obtention de la certification :²⁷

- 1) **Favorise l'adoption de pratiques exemplaires** – La certification ISO et les autres normes vous permettent d'appliquer dans votre entreprise des pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale. Il existe des normes pour tout, de la gestion de la qualité à la performance environnementale, en passant par la sécurité de l'information, la salubrité alimentaire, la gestion des risques ainsi que la santé et la sécurité.
- 2) **Permet d'améliorer votre productivité** – Le respect des normes vous oblige à définir clairement vos processus opérationnels, à les documenter et à en faire le suivi.

²⁷<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/iso-autres-certifications/7-avantages-de-la-certification-iso-pour-votre-entreprise> , Consulté le 25/04/2023 à 14h15 mn.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

- 3) **Assure la satisfaction de la clientèle** – Les normes contribuent à la satisfaction de la clientèle en améliorant la gestion des plaintes, le contrôle de la qualité et le suivi de la satisfaction de la clientèle. Les recherches indiquent qu'un des principaux avantages de la certification est la baisse du nombre de plaintes de la part des clientes et clients.
- 4) **Améliore les revenus** – Une certification peut dynamiser vos résultats financiers. Les organismes qui affichent le meilleur rendement sont celles qui fournissent un effort soutenu pour améliorer leurs opérations.
- 5) **Facilite l'accès à de nouveaux marchés** – Le respect des normes permet à votre entreprise d'accéder à de nouveaux marchés. Plusieurs normes sont reconnues à l'échelle mondiale et peuvent renforcer votre crédibilité auprès de clientes et clients sur les marchés internationaux.
- 6) **Favorise l'engagement de l'équipe** – L'adhésion aux normes ISO peut favoriser l'engagement et la productivité des membres de votre personnel.
- 7) **Convient aux entreprises de toutes tailles** – La certification est avantageuse pour les entreprises de toutes les tailles, même pour celles qui n'emploient que quelques personnes. Les petites entreprises obtiennent parfois une certification pour répondre aux exigences de leur chaîne d'approvisionnement ou parce qu'elles veulent adopter des pratiques exemplaires.

4-2) Système management de la qualité : norme et certification

Un système de management peut être normalisé. La norme fournit alors un modèle à suivre dans la mise en place et le fonctionnement de ce système. Elle inclut les caractéristiques qui ont fait l'objet d'un consensus des experts sur l'état de l'art international. La norme ISO 9001 traite du système de management de la qualité.

La certification peut avoir un impact significatif sur chaque processus de l'entreprise, en fonction de la nature de la certification et de la façon dont elle est mise en œuvre. Voici l'impact potentiel de la certification sur les processus de l'entreprise :

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

4-2-1) La certification sur le processus de management

Lorsqu'une organisation obtient une certification, cela signifie généralement qu'elle a atteint un certain niveau de conformité aux normes et aux meilleures pratiques établies dans son domaine d'activité.²⁸

Elle peut avoir plusieurs effets positifs sur la performance du processus de management. Tout d'abord, elle peut favoriser l'amélioration de la qualité des produits ou services fournis par l'organisation. En suivant les normes et les directives de certification, l'organisation met en place des processus de gestion de la qualité plus rigoureux, ce qui peut réduire les erreurs, les défauts et les problèmes de qualité. Cela se traduit par une meilleure satisfaction des clients et une amélioration de la réputation de l'organisation. De plus, elle peut contribuer à la standardisation des processus de gestion, cela facilite la coordination et la communication entre les différentes parties de l'organisation, ce qui se traduit par une meilleure efficacité opérationnelle.

En obtenant une certification reconnue, l'organisation renforce la confiance des clients, des partenaires commerciaux et des parties prenantes externes, ce qui peut conduire à de nouvelles opportunités commerciales et à une croissance de l'entreprise. En outre, elle encourage une approche proactive de la gestion des risques. Les normes de certification exigent souvent l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que la mise en place de mesures pour les prévenir ou les atténuer. Cela permet à l'organisation de mieux se préparer aux situations d'urgence, de réduire les perturbations potentielles et d'améliorer sa résilience. Enfin, la certification peut favoriser la formation et le développement des compétences au sein de l'organisation. Le processus de certification peut nécessiter une formation du personnel sur les normes et les exigences spécifiques. Cela permet d'améliorer les connaissances et les compétences en gestion, ce qui se traduit par une meilleure performance du processus de management.

Il est important de noter que l'impact spécifique de la certification peut varier en fonction du type de certification, de l'industrie et des objectifs de l'organisation. Il est également crucial de maintenir un suivi et une amélioration continus, même après l'obtention de la certification, afin de garantir que les avantages obtenus se maintiennent à long terme.

²⁸ Waal et Roderick A. Munro "The Importance of Certification for Quality and Continuous Improvement"

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

4-2-2) La certification sur le processus de la production

La certification peut améliorer la performance du processus de production de plusieurs façons. Tout d'abord, en obtenant une certification, l'entreprise démontre son engagement envers la qualité et la conformité, ce qui peut renforcer la confiance des clients et des partenaires commerciaux. Cela peut conduire à une augmentation de la demande pour les produits ou services de l'entreprise, ce qui peut stimuler la croissance de l'entreprise et améliorer sa rentabilité.

De plus, elle peut aider l'entreprise à identifier les faiblesses et les opportunités d'amélioration dans son processus de production. En travaillant à corriger ces problèmes, l'entreprise peut améliorer la qualité de ses services ou de ses services, réduire les coûts de production et améliorer l'efficacité du processus de production. Et aide l'entreprise à se conformer aux réglementations et normes de l'industrie, ce qui peut réduire les risques de non-conformité et de sanctions réglementaires. Cela peut également renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'acteur responsable et engagé en matière de qualité et de conformité.

Donc la certification peut avoir un impact positif sur la performance du processus de production d'une entreprise en améliorant la qualité des produits ou services, en renforçant la confiance des clients et des partenaires commerciaux, en identifiant les opportunités d'amélioration et en aidant l'entreprise à se conformer aux réglementations et normes de l'industrie.

4-2-3) La certification sur le processus commercial

Lorsqu'une entreprise affiche une certification, elle démontre qu'elle respecte des normes de qualité et de sécurité élevées dans ses opérations commerciales. Cela peut augmenter la confiance des clients dans l'entreprise et donc stimuler les ventes. De plus, la certification peut aider à réduire les risques de non-conformité aux exigences réglementaires, ce qui peut améliorer la réputation de l'entreprise et renforcer sa position sur le marché.

Elle peut également améliorer l'efficacité du processus d'achat en facilitant la sélection des fournisseurs et en aidant les acheteurs à identifier les fournisseurs qui répondent aux normes de qualité et de sécurité fournies. Cela peut réduire le temps et les ressources nécessaires pour effectuer des vérifications de conformité et évaluer les fournisseurs potentiels.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Il est important de noter que la certification seule ne garantit pas la performance du processus d'achat et de vente, car cela dépend également de la qualité de la gestion de l'entreprise, des pratiques commerciales et des processus opérationnels.²⁹

4-2-4) La certification sur le processus de la gestion de ressources humaines :

Les organisations qui appliquent ces normes peuvent bénéficier d'une meilleure standardisation de leurs processus de GRH, ce qui peut se traduire par une amélioration de la qualité et de l'efficacité des opérations.³⁰

La certification peut aider les professionnels des ressources humaines à :

- Acquérir des compétences supplémentaires, ce qui peut améliorer leur capacité à gérer efficacement les processus de GRH.
- Rester à jour sur les tendances et les évolutions de l'industrie, ce qui peut leur permettre de mettre en œuvre des pratiques plus innovantes.
- Établir leur rémunération auprès des parties prenantes internes et externes. Les employés, les gestionnaires et les autres parties concernées peuvent avoir plus confiance dans les processus de GRH lorsqu'ils sont mis en œuvre par des professionnels certifiés.
- S'aligner sur les meilleures pratiques de l'industrie en matière de GRH. Cela peut les aider à mettre en place des processus de GRH plus efficaces et plus louables, ainsi qu'à améliorer leur capacité à attirer et à retenir les talents.
- Réduire les risques juridiques et réglementaires liés à la GRH. Les professionnels certifiés sont mieux équipés pour comprendre les lois et les réglementations applicables, ce qui peut aider les organisations à éviter les erreurs subies et les litiges.

En somme, la certification peut être un outil utile pour améliorer la performance du processus de GRH en standardisant les processus, en renforçant les compétences, en diminuant la consolidation, en alignant les pratiques sur les meilleures pratiques de l'industrie et en proposant les risques.

²⁹ Certification : « A Complete Guide » par Ronald D. Snee et Roger W. Hoerl.

³⁰ Christine Houston et Partrik Ambrose « Practical Guide to Implementing a Quality Management System in Small-and Medium-Sized Organizations ».

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

4-2-5) La certification sur le processus de la gestion des chaînes d'approvisionnement.

La certification peut améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement en assurant la traçabilité des produits et en utilisant les risques liés à l'approvisionnement auprès de fournisseurs non conformes. Et aide à établir des pratiques de gestion des chaînes d'approvisionnement durables et éthiques, ce qui peut améliorer la réputation de l'entreprise et attirer des clients et des partenaires commerciaux soucieux de l'environnement et de la responsabilité sociale des entreprises.

4-2-6) La certification sur le processus finance et comptabilité :

Les certifications en finance et comptabilité, telles que le Certified Public Accountant (CPA) ou Chartered Financial Analyst (CFA), peuvent aider à établir des normes de compétence et de qualité pour les professionnels de la finance et de la comptabilité.

En obtenant une certification, les professionnels peuvent favoriser leur expertise et leur engagement envers l'excellence, ce qui peut renforcer la confiance des parties concernées dans les rapports financiers de l'entrepris.

De plus elle peut également aider à se tenir au courant des dernières tendances, technologies et réglementations dans leur domaine, ce qui peut les aider à fournir des conseils et des analyses plus pertinents et précis, et à améliorer la renommée de l'entreprise auprès des investisseurs, des régulateurs et des partenaires commerciaux en démontrant que l'entreprise dispose de compétences et de connaissances de pointe en matière de finance et de comptabilité.

En concluant, La mise en place des normes ISO peut conduire à une meilleure organisation de l'entreprise, une plus grande efficacité dans les processus, une meilleure maîtrise des risques, une amélioration de la satisfaction client et une réduction des coûts. Tout cela peut contribuer à une augmentation de la performance globale de l'entreprise.

Chapitre II : La Certification comme levier de la performance de l'entreprise.

Conclusion

Dans cette partie théorique, notre objectif s'est porté préalablement à la clarification des deux éléments qu'il soit le système de management qualité ou la performance de l'organisme.

Dans le cadre de ce chapitre, notre attention est portée sur les divers concepts de la performance et plus particulièrement l'efficacité et l'efficience, ainsi que les différentes méthodes préconisées par le couple ISO9001/ISO 9004 visant la performance des organismes. Nous avons tenté de répondre à notre problématique par une sorte de démonstration d'une relation bénéfique entre le SMQ et la performance des organismes, à travers un fourmillement de recherches élaborées par des personnes respectées dans le domaine du management, qui ont ressui a prouvé l'influence positive de ce paramètre.



Chapitre III :

*La certification au sien de
l'entreprise « CUISINOX » et son
impact sur la performance de
l'entreprise.*



Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Section01 : Présentation générale de l'entreprise

Cette présentation de l'entreprise offre un aperçu succinct des activités, des valeurs et des réalisations clés de l'entreprise et de son système de management de la qualité.

1) La Présentation de l'entreprise CUISINOX

La présentation de cet organisme vise à fournir une brève description de sa mission, de ses activités et de son rôle dans le domaine concerné.

1-1) L'historique de CUISINOX

L'entreprise CUISINOX de nature juridique SARL, à été créé en 2005, à Thilkamine Flikki à Azazga Tizi-Ouzou, avec un capital social de départ de trente-quatre millions de dinars (34.000.000 DA).

C'est l'une des entreprises les plus permanentes dans l'industrie de la fabrication, ellefabrique et commercialise du matériel et équipements en inox standard et sur mesure pour Cafés, Hôtels, Bases de vie et cuisine pour les collectivités (écoles, hôpitaux, casernes etc..), et aussi pour le secteur de l'agroalimentaire tel que les laiteries : citerne et cuve de tout volume. Elle se dispose d'une usine industrielle d'une surface de 1500 M², équipé de machines de dernière génération, et doté d'un bureau d'étude composé d'ingénieurs et de techniciens, qui propose des solutions adéquates qui répondent aux besoins exprimés par les clients.

Son capital social a connu une augmentation massive en 2017 de soixante millions de dinars (60.000.000 DA) à cent dix millions de dinars (110.000.000 DA) et en 2022 de cent dix millions de dinars (110.000.000 DA) à trois cent cinquante millions de dinars (350.000.000 DA).

L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de sept (07) points de vente implantés à: Azazga, Alger, Bejaia, Sétif, Oran, Boussaâda et Biskra. CUISINOX a enregistré une croissance soutenue de ses capacités de production et de commercialisation, courant une grande partie des besoins du marché national.

Depuis sa création « CUISINOX » est passée par plusieurs étapes importantes dans son évolution les plus marquantes sont citées ci-dessous :

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°01 : L'évolution de la SARL CUISINOX

L'année	Les évènements importants
2005	Création de la société
2006	Entrée en production de l'usine à Azazga avec un effectif de 10 employés
2010	Ouverture d'un Show-room à Alger
2014	Ouverture d'un Show-room à Azazga
2016	Ouverture d'un Show-room à Oran
2017	Ouverture d'un Show-room à Sétif Augmentation du Capital Social de 60.000.000,00 DA à 110.000.000,00 DA Ouverture d'un Show-room à Bejaia
2018	Ouverture d'un Show-room à Boussaâda Mise en place d'un logiciel de gestion Oddo
2019	Mise en place de système de management de la qualité ISO 9001 version 2015
2022	Augmentation du capital social de 110.000.000 DA à 350.000.000 DA.

Source : documentation interne de l'entreprise

1-2) les activités de CUISINOX :

Les activités de l'entreprise CUISINOX se concentre sur la production de matériel destiné à la cuisine professionnelle et l'industrie agroalimentaire. Les produits sont fabriqués entièrement en Acier Inoxydable (INOX). Les produits peuvent être des produits standards ou bien fabriqués selon les exigences du client (produits spécifiques).

On distingue trois (03) ateliers au sein de l'unité de fabrication comme suit :

A. Atelier neutre.

CUISINOX produit une gamme variée de produits entièrement en Acier Inox ; parmi ces produits nous allons citer les produits phares tels que :

- **Plonge de cuisine** : fabriquée entièrement en Inox avec un égouttoir disponible à gauche ou à droite, en dimension standard et sur mesure
- **Table de travail** : fabriquée entièrement en Inox en dimension standard et sur mesure avec différentes spécificités
- **Hotte de cuisine** : fabriquée entièrement en Inox, fixation murale renforcée, peut être centrale et/ou murale

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

B. Atelier cuverie.

Sa mission principale c'est de fabriquer des cuves destinées aux différentes industries, fabriquées entièrement en inox, telles que :

- *Cuves isothermes de collecte de lait* : fabriquée entièrement en Inox en dimension standard et sur mesure avec différentes spécificités
- *Cuves réfrigérées* : fabriquée entièrement en Inox en dimension standard et sur mesure avec différentes spécificités
- *Cuves chauffantes* : fabriquée entièrement en Inox en dimension standard et sur mesure avec différentes spécificités.

C. Atelier Froid et chaud.

Spécialisée dans la fabrication de matériel frigorifique tel que :

- *Armoire réfrigérée.*
- *Armoire frigorifique.*
- *Bain marie.*

1-3) Les principaux clients.

Les principaux clients de l'entreprise sont leur raison de vivre et satisfaire les besoins insatiables de ces divers clients est indispensable, qui sont principalement :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels (Agroalimentaire (Cevital, Soummam), pharmaceutique (Dimeed), ...etc.) ;
- Institutionnels et administrations

1-4) L'organisation de l'entreprise CUISINOX.

L'effectif de cet organisme est représenté dans le tableau suivant :

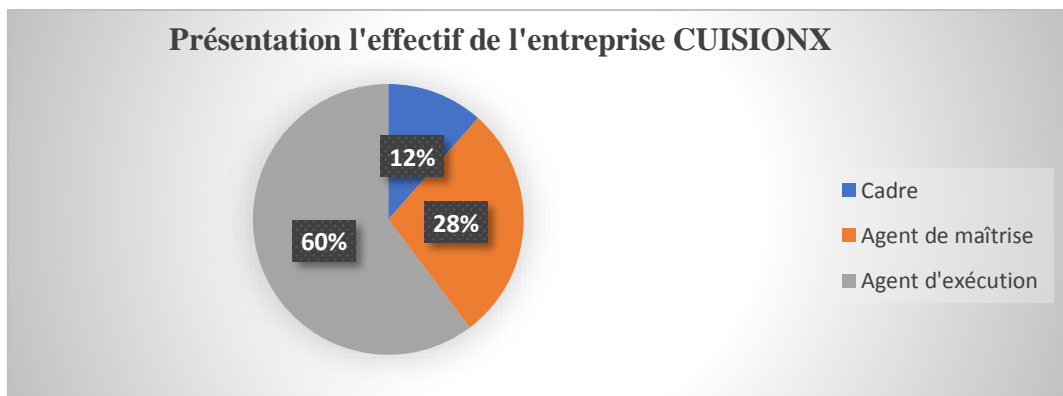
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°02 : Présentation de l'effectif de la SARL CUISINOX

Catégorie	L'effectif	Pourcentage
Cadre	27	11,53%
Agent de maîtrise	66	28,20%
Agent d'exécution	141	60,25%
Total Echantillon	234	100%

Source : la documentation interne de l'entreprise.

Figure n°7 : Présentation de l'effectif de l'entreprise CUISINOX.



Source : Etabli par nous-même à l'aide de logiciel Excel et la documentation interne de l'entreprise.

1-5) Présentation des services de l'entreprise CUISINOX.

La société est composée actuellement de neuf services :

- **La direction générale** : La Direction Générale est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des processus. Le Gérant est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales suivantes : commerciale, logistique, production, informatique, ressources humaines, finance et comptabilité et approvisionnement.
- **Le service management** : Le service management de CUISINOX sert à monter le cap, diffuser la vision et donner du sens, le processus se déroule en deux temps :
 - Diagnostic et définition des objectifs stratégiques ;

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

- Etablissement et suivi des plans d'action qui déterminent la façon d'atteindre les objectifs et de suivre le déploiement du changement stratégique.

Le processus se déroule sur une boucle annuelle avec un suivi des plans à une fréquence mensuelle.

- **Le service commercial** : Il est en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.
- **Le service logistique** : il assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CUISINOX), affrétés ou moyens de transport des clients. Elle gère les transferts des produits finis dans les différents dépôts locaux (Azazga) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, Bejaia, Boussaâda, ...).
- **Le service production** : La SARL CUISINOX dispose d'une usine de production de différente gamme de produit de qualité en inox. Elle est structurée autour de quatre ateliers qui travaillent en deux équipes (équipe de jour et de nuit), à savoir :
 - Atelier central : spécialisé dans la fabrication des produits neutre tels que : table, rayonnage, étagère, hotte, ...
 - Atelier froid : spécialisé dans la fabrication des produits froid tels que : armoire de boucherie, armoire réfrigérée, vitrine réfrigérée, ...
 - Atelier cuverie : spécialisé dans la fabrication des cuves tels que : cuve réfrigérée, cuve de stockage, cuve mélangeur, collecte de lait, ...
 - Atelier mécanique : spécialisé dans la fabrication des pièces de tournage pour alimenter les besoins des autres ateliers, elle dispose aussi d'un bureau d'étude équipée d'un matériel professionnel et des ingénieurs qualifiés pour la réalisation des plans des produits selon la demande et les exigences des clients et la proposition des solutions innovantes.
- **Le service informatique** : Il assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

- **Le service ressources humaines :** Il est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CUISINOX, sa fonction consiste à :
 - Définir et proposer à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business ;
 - Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CUISINOX ;
 - Pilote les activités du social ;
 - Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures ;
 - Assure le recrutement et la formation du personnel ;
 - Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.
- **Le service finance et comptabilité :** Il est chargée de :
 - Préparer et mettre à jour les budgets ;
 - Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
 - Pratiquer le contrôle de gestion ;
 - Faire le Reporting périodique.
- **Le service approvisionnement :** Il met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

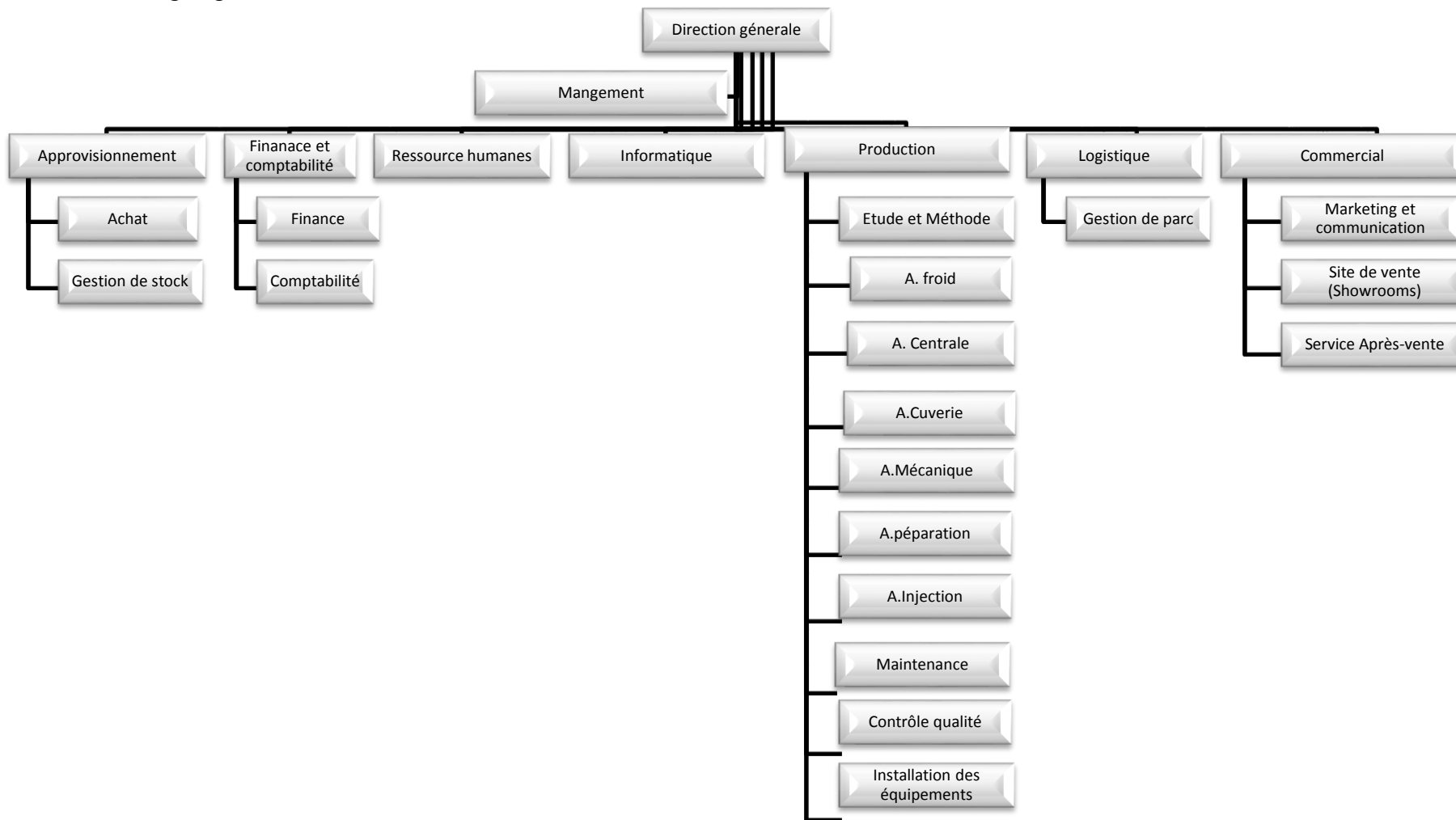
1-6) La structure organisationnelle de CUISINOX.

CUISINOX fonctionne selon une structure hiérarchico-fonctionnelle et bénéficie des avantages de la combinaison entre la structure hiérarchique et la structure fonctionnelle qui lui permettent de conserver l'unité de commandement et de prendre appuie sur des organes spécialisés qui aident à la prise de décision.

L'organigramme ci-dessous montre la structure de CUISINOX :

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Schéma n°08 : l'organigramme de la SARL CUISINOX



Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

1-7) L'objectif de la mise en place du système de management de qualité de CUISINOX.

L'entreprise CUISINOX s'est engagé dans la mise en place du système de management de la qualité pour :

- La garantie de la qualité des produits et services à ses clients et ses fournisseurs ;
- Amélioration et réorganisation des processus de travail.
- L'augmentation des parts de marché.

Des indicateurs sont établis afin de mesurer et d'évaluer l'atteinte de ses objectifs selon un tableau de bord opérationnel qui fait l'objet d'une analyse en revue de direction.

2) La présentation du système management de la qualité de la SARL CUISINOX :

La SARL CUISINOX a implanté son système de management de la qualité suivant la démarche d'ISO 9001 vs 2015 (voir l'annexe n°01), cette démarche se présente en (07) étapes :

2-1) le système légale et réglementaire de CUISINOX.

L'entreprise CUISINOX identifie et comprends les exigences légales et réglementaires qui sont applicable à ses activités, produits et services. Cela peut inclure des lois nationales et internationales, des réglementations sectorielles, des normes industrielles, des exigences contractuelles, etc.

2-2) Domaine d'application de la SARL CUISINOX.

Le domaine d'application abrite le chapitre un (01) de la norme ISO 9001 version 2015, qui couvre activités suivantes de CUISINOX : (voir l'annexe n°02)

- Conception et fabrication des produits inox ;
- Commercialisation du matériel inox ;
- Revente en l'état des produits associés.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

2-2-1) Périmètre d'application

Une des toute premières tâches pour l'élaboration d'un SMQ consiste à définir le périmètre concerné et ce périmètre d'activité concerne :

- Siege social à Alger ;
- Bloc administratif et ateliers de fabrication à Azazga-Tizi Ouzou ;
- L'ensemble des sites commerciaux (Azazga, Alger, Sétif, Bejaia, Oran, Boussaâda et Biskra).

2-2-2) Applicabilité : Selon l'exigence 8.5.1 de la norme ISO 9001 version 2015 : la validation et les validations périodiques de l'aptitude des processus de production et de prestation de service à obtenir des résultats prévus lorsque les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée à posteriori n'est pas applicable dans le SMQ l'entreprise, car tous les éléments de sortie sont vérifiés par des contrôles effectués a posteriori.

2-3) Le système documentaire.

Le système documentaire décrit le système de management de la qualité ainsi la politique qualité de CUISINOX et les dispositions générales prise pour obtenir et assurer un fonctionnement interne de la société :

- Compatible avec les exigences de la norme ISO 9001 VS 2015.
- Efficace ;
- Apte à satisfaire les besoins et les attentes des clients et des parties intéressées.

2-3-1) La politique qualité de CUISINOX.

L'entreprise CUISINOX, à l'instar des autres entreprises évoluant dans la production du matériel inox est confrontées à un environnement en plein mutation, caractérisé notamment par une concurrence accrue et une clientèle de plus en plus exigeante.

La pérennité et la réussite de l'entreprise CUISINOX dépendant de la fidélité et la confiance de ses clients et de ses parties intéressées.

Afin de s'inscrire dans cette démarche d'amélioration continue, l'entreprise s'engage à mettre en place un système de management de la qualité en conformité à la norme ISO 9001 version 2015.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

La politique qualité de l'entreprise s'articule autour des engagements, axes et orientations suivants :

- La satisfaction des exigences applicables (exigence clients, exigence légales et réglementaires et autres exigence) ;
- Le renforcement de notre capacité d'adaptation aux évolutions du marché ;
- Amélioration le fonctionnement de notre organisation et de nos processus ;
- Amélioration constamment la qualité de nos produits ;
- Le développement permanant de la ressource humaine ;
- Amélioration l'environnement de travail en favorisant la créativité et l'initiative ;
- Le renforcement de notre réseau commercial ;
- L'amélioration de notre part de marché ;
- L'amélioration continue de notre système de management de la qualité.

La direction de l'entreprise s'engage à cet effet de fournir toutes les ressources nécessaires ou afférentes.

Un responsable de management est nommé et investi de toute l'autorité et missions lui permettant de mettre en œuvre et d'entretenir notre système de management. (voir l'annexe n°03)

2-3-2) Le plan de communication de CUISINOX.

La norme ISO 9001 nous montre qu'il est nécessaire de communiquer au sein de l'entreprise car la communication est une exigence normative et demeure indispensable pour l'atteinte des objectifs de l'organisme.

L'entreprise CUISINOX doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité : (voir l'annexe n°04)

En commençant par le sujet de communications qui est selon les désignations suivantes :

(politique qualité, cartographie des processus, organigramme de l'entreprise, les enjeux interne et externe de l'entreprise , les parties intéressées pertinentes et leurs besoins, la liste des objectifs qualité, le tableau de bord qualité, les résultats des audits, les décisions des revues de direction, les plans d'action d'amélioration, la prise en charge des besoins des parties intéressées, les exigences des produits, les résultats des traitement des réclamations clients, les

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

offres techniques et financières, les caractéristiques des produits achetés, les résultats d'évaluation des fournisseurs, les déclaration d'assurance, les besoins en recrutement, les prospectus, catalogues de produits et la présentation de l'entreprise).

Et ensuite, en précisant par qui communiquer (les responsables), pour qui communiquer l'information (destination) et comment communiquer (support).

2-3-3) Les procédures de CUISINOX.

La procédure est définie dans l'iso 9000 comme « *une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* ». Est donc une manière de faire, non un document, La SARL CUISINOX possède 17 procédures identifiées dans le tableau suivant : (voir l'annexe n°05)

Tableau n°03 : la référence des procédures de la SARL CUISINOX

<i>Intitulé de la procédure</i>	<i>Référence de la procédure</i>
Commercial	PR 01
Achat	PR 02
Etude et méthode	PR 03
Production	PR 04
Contrôle produit	PR 05
Installation des équipements	PR 06
Service après-vente	PR 07
Maintenance (Curative et préventive)	PR 08
Logistique et entretien des véhicules	PR 09
Gestion des stocks (GDS)	PR 10

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Gestion des ressources humaines (GRH)	PR 11
Management de la qualité	PR 12
Maîtrise des documents	PR 13
Maîtrise des enregistrements	PR 14
Audit interne	PR 15
Action corrective	PR 16
Maîtrise des produits non conforme	PR 17

Source : La documentation interne de l'entreprise.

2-3-4) les enregistrements de CUISINOX.

Le système de management de la qualité de CUISINOX repose sur la documentation et l'enregistrement des différentes activités liées à la qualité. Les enregistrements jouent un rôle essentiel dans la traçabilité des processus, la prise de décision basée sur des données objectives, et la démonstration de la conformité aux normes et réglementations.

2-4) Les processus de CUISINOX.

Afin de mettre en œuvre et entretenir un SMQ conforme aux exigences de la norme ISO 9001 vs 2015, CUISINOX à identifier les processus applicables aux activités de fabrication et commercialisation de ses produits INOX cités au-dessus.

Les processus nécessaires au SMQ ainsi que leurs interactions sont identifiées et donnent lieu à une surveillance, mesure et amélioration qui permettent d'en assurer leur maîtrise.

Les processus clés du SMQ sont formalisés est définis à travers des fiches de processus et des fiches de procédures pour chaque processus et des logigrammes. La gestion des processus est sous la responsabilité des pilotes de processus. (voir l'annexe n°06)

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

2-4-1) Les processus clés du SMQ de CUISINOX

A. Processus de management du SMQ :

- Processus de management de qualité.

B. Processus opérationnels :

- Processus commercial.
- Processus études et méthodes.
- Processus achat.
- Processus production.
- Processus contrôle produit.
- Processus installation des équipements.
- Processus service après-vente.

C. Processus de soutien :

- Processus de gestion de ressources humaines.
- Processus de gestion des stocks.
- Processus de logistiques et entretien de véhicules.
- Processus de maintenance.

2-4-2) Les fiches processus

Les processus du SMQ sont formalisés et définis à travers des fiches. Celles-ci retracent les informations les plus importantes permettant la gestion et la compréhension de chaque processus, commençant du pilote du processus, citant ensuite la finalité du processus en question, ces éléments d'entré et de sortie, son lien avec les autres processus, les risque à maîtriser, les outils de surveillance et de mesure et voir même les objectifs qualité décliné à chaque processus (voir l'annexe n°07).

2-4-3) Cartographie des processus

La cartographie des processus de CUISINOX permet de mettre en lumière sur le gaspillage, de fluidifier les processus de travail et d'optimiser leur compréhension pour chacun, ainsi de communiquer visuellement les détails importants d'un processus plutôt que de rédiger de longues instructions.

Composé de trois processus à savoir les processus de management, les processus opérationnels et les processus de soutien, un système documentaire qui décrit les processus, et

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

la revue de direction qui vise la conformité des processus aux objectifs stratégique de l'entreprise ainsi les méthodes de mesure, analyse et amélioration. (Voir annexe n°08)

2-4-4) Interaction entre les processus

Les interactions entre les processus se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : les interactions entre les processus de la SARL CUISINOX

Interactions entre processus	Eléments fournis
Commercial – Etude et méthodes	Identification des besoins des clients – demande de conception et développement des produits.
Etudes et méthodes – commercial	Support techniques – optimisation des processus – feedback de conception du produit
Commercial – achat	demandes d'achats – Bons de sortie
Achat – Commercial	Produits achetés conforme – bons de sortie
Commercial – production	Demandes de fabrication – demande de modification – Réclamation des clients
Production – commercial	Produits finis – demande de transfert des produits finis – bon de cession interne – éléments de réponses aux réclamations
Production – achat	Demandes d'achat – Demandes de produits – bons de sortie
Achat – production	Etat de stock – produits achetés conformes – bons de sortie
Contrôle produit – Production	Vérification et audit produit
Production – Service après-vente	Demande d'intervention – demande de la mise en disposition des équipements pour entretien préventif
Service après-vente – production	Equipements réparés entretenues – demande de mise à disposition d'équipement pour entretien préventif

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Management du SMQ – tous les processus	Politiques et objectifs qualité, plan d'action face aux risques et opportunités, programme annuel de la revue de direction, audit interne, analyse et mesure et amélioration
Tous les processus – Management du SMQ	Fiches de proposition, fiche de non conformités, fiches d'action correctives, plan d'action face aux risques et opportunités, éléments de tableaux de bord qualité
GRH – Tous les processus	Plan annuel de formation, personnel recruté compétent et sensibilisé, personnel bien formé, fiches d'évaluation de la période d'essai à renseigner, fiches d'évaluation d'efficacité de la formation à renseigner (froid et chaud), fiches d'évaluation de compétences à renseigner
Tous les processus – GRH	Expression du besoin en ressources humaines, expression de besoin en formation, fiches d'évaluation de la période d'essai renseignées, fiches d'évaluation d'efficacité des formations renseignées (froid et chaud), fiches d'évaluation des compétences renseignées

Source : Etabli par nous-même à l'aide de la documentation interne de l'entreprise.

2-5) Activités de mesure, analyse et amélioration.

L'entreprise en question a établi les procédures, afin de planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

- Démontrer la conformité du produit ;
- Assurer la conformité du SMQ ;
- Améliorer en permanence l'efficacité du SMQ

Les procédures incluent la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

2-6) Audit interne.

La procédure d'audit interne de CUISINOX définit les modalités de l'entreprise en question pour mener des audit interne à intervalles planifiées afin de déterminer si le SMQ est

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme ISO 9001 et aux exigences internes de l'entreprise en matière du système de management de la qualité SMQ.

2-7) Revue de la direction.

La direction de CUISINOX assure une revue du SMQ au moins une fois par an, pour déterminer son adéquation et efficacité et déterminer le besoin de la modification de celui-ci si nécessaire. Le directeur préside la réunion de revue et les enregistrements de cette revue sont préservés conformément à la procédure de maitrise des enregistrements.

Le système de management de la qualité de l'entreprise CUISINOX est un pilier essentiel de son fonctionnement. Il vise à offrir à ses clients des produits et services de qualité supérieure, grâce à des normes strictes et à des procédures rigoureuses, CUISINOX s'engage à garantir la fiabilité et la durabilité en mettant l'accent sur l'excellence et la satisfaction client, ce système favorise une amélioration continue de ses processus de production et de ses performances.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Section 2 : le cadre méthodologique.

La démarche méthodologique suivie se présente de la manière suivante :

2-1) La collecte de données auprès de la SARL CUISINOX.

Pour la collecte de données nous avons utilisés différentes techniques à savoir : la recherche documentaire interne de la SARL CUISINOX, l'observation, l'entretien et l'interview avec les responsables du service Mangement, et le questionnaire (voir l'annexe n°09) qui est l'outil de collecte de données bien adaptés aux recherches quantitatives le plus utilisé, puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées. C'est pour cela qu'on l'a utilisé dans notre recherche en se rapportant à l'efficacité et à l'efficience et à la satisfaction des clients par le SMQ.

La collecte des données a duré quatre mois. L'enquête porte sur une entreprise de fabrication et commercialisation des produits en inox, du secteur privé. L'outil central est un questionnaire administré par voie directe, c'est-à-dire déposé directement auprès des cadres et des agents de maitrises.

Concernant la nature des questions constituant notre questionnaire, elles sont présentées sous forme d'affirmation ou d'infirmité ou de questions fermées à quatre modalités de réponses. C'est ce qui facilite les analyses statistiques. Le choix de type de question se justifie par la nature et l'objectif de notre enquête.

2-2) La méthodologie de traitement statistique des données.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé le logiciel SPSS 23.0 et Excel pour analyser statistiquement les variables clés du SMQ, ce choix obéit aux exigences de la problématique et permet de tester la validité des propositions de travail définies auparavant.

2-2-1) la construction des variables.

Dans notre étude on s'intéresse à l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise, pour cela on a procédé à l'étude de l'efficacité, l'efficience et la satisfaction des clients par le SMQ. Chacun de ses aspects est représenté par un ensemble de variable codées. Par exemple les variables permettant de mesurer l'efficacité du SMQ sont données par les questions numérotées de Q17 à Q24, celles de l'efficience du SMQ sont énumérées de Q25 à Q30 et celles de la satisfaction de clients sont de Q31 à Q35 (voir l'annexe n°09), comme le montre le tableau suivant :

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°05 : Items de mesure des variables de la performance

La mise en œuvre du SMQ	Items de mesure
L'efficacité par le SMQ	<ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation du chiffre d'affaire. - Le respect des délais. - Respect du plan d'amélioration. - Le respect des spécifications des produits. - L'atteinte des objectifs - L'engagement du personnel - L'apport du SMQ.
L'efficience par le SMQ	<ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise des coûts - Les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre. - La productivité totale - Les attitudes employées envers les clients.
La satisfaction des clients du à la mise en œuvre du SMQ	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau global de satisfactions des clients. - Le taux et le délai de traitement des réclamations. - Le suivi l'évolution des attentes des clients. - Le degré d'amélioration des produits. - La vente des produits.

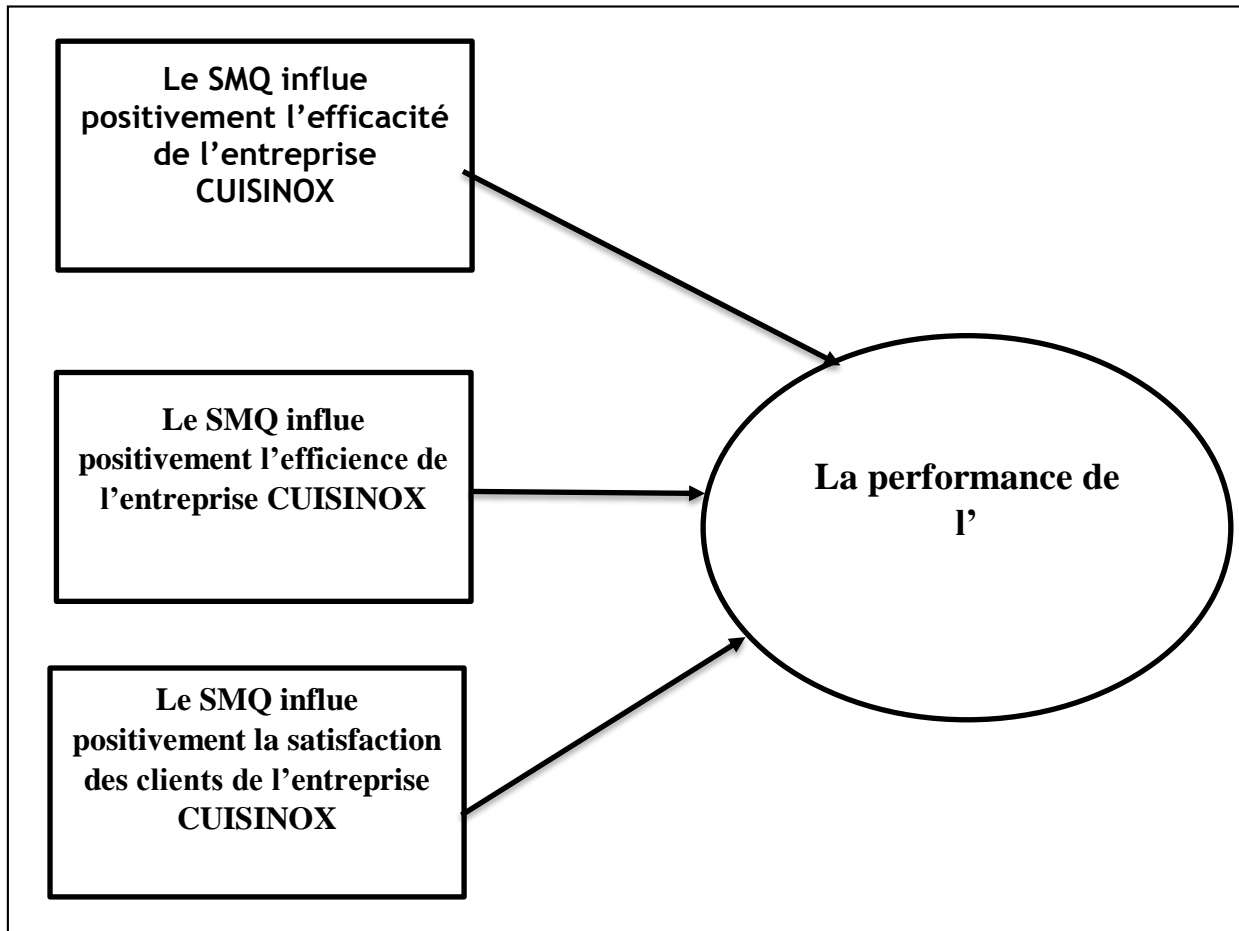
Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre III : La certification au sein de l'entreprise « CUISINOX » et son impact sur la performance de l'entreprise.

Section 03 : analyse et interprétation des résultats.

Dans cette section notre intention est d'étudier l'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise SARL CUISINOX à travers la vérification des trois hypothèses suivantes :

Schéma 09 : Model conceptuel de la recherche.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

3-1) La vérification de la mise en place du système de management de la qualité au sein de CUISINOX.

Dans cette partie, nous examinons les éléments de la variable "système de management qualité et performance". Cette analyse nous fournit une vue d'ensemble du SMQ et de la performance de l'entreprise, basée sur les résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel de l'entreprise.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

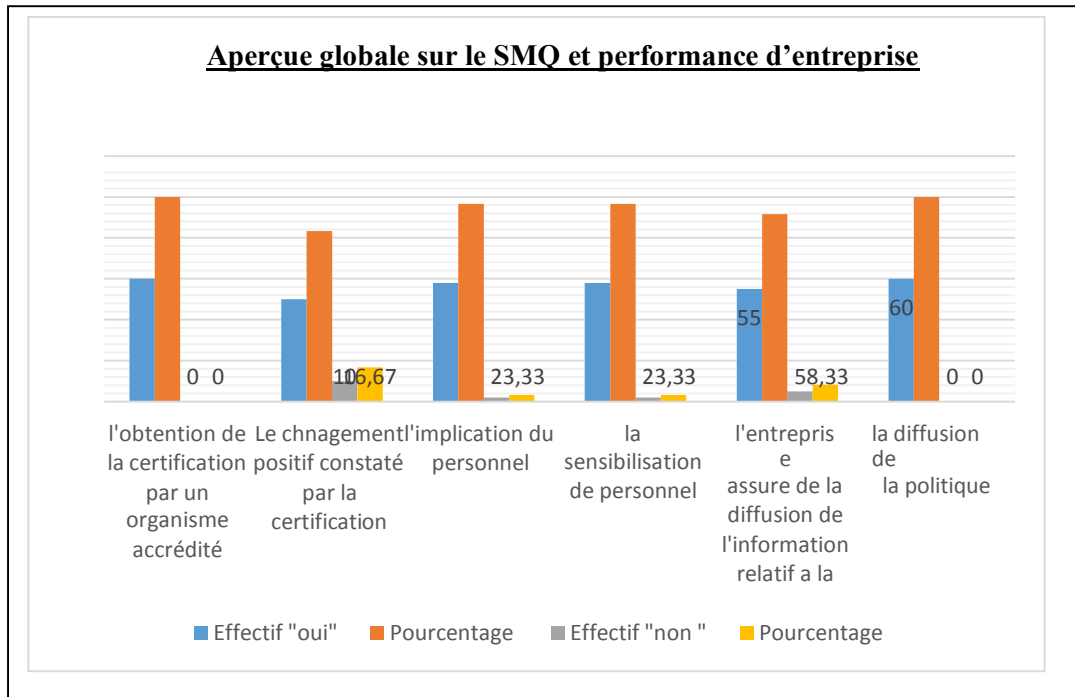
Tableau n°06 : La vérification de la mise en place de SMQ

	L'effectif « oui »	Pourcentage	L'effectif « Non »	Pourcentage	Total d'effectif
L'obtention de la certification par l'organisme accréditait	60	100%	0	0%	60
Le changement positif constaté par la certification	50	83.33%	10	16.67%	60
L'implication du personnel	58	96.67%	2	3.33%	60
La sensibilisation de personnel	58	96.67%	2	3.33%	60
L'entreprise assure la diffusion de l'information relatif a la norme	55	91.67%	5	8.33%	60
La diffusion de la politique qualité	60	100%	0	0%	60

Source : Etabli par nous-même.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Figure n°08 : Aperçue globale sur le SMQ et performance d'entreprise.



Source : Etablir par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Selon cette représentation graphique nous constatons que :

- Concernant l'obtention de la certification d'ISO par l'organisme accrédité, nous remarquons que tous les ouvriers sont conscients que leurs entreprises disposent d'un certificat d'ISO parce que les 60 ouvriers enquêtés affirment cette question.
- Concernant le point « changement positif constaté par la certification », un changement important de 83.33% des salariés ont signalé un changement positif au niveau de cette entreprise suite à la mise en place d'un SMQ, notamment dans les divers domaines tels que : l'amélioration des processus de production, l'utilisation des nouvelles méthodes /outils de travail, amélioration et réorganisation les différents processus de travail, amélioration de la satisfaction des employés ...etc.

Par ailleurs 16.67% du personnel ont signalé l'absence du changement positif au sien de cette entreprise

- Pour ce qui concerne l'implication du personnel, les salariés ont répondu majoritairement « 96.77% » à un oui, sur l'effectif total de 60 salariés, ce résultat témoigne sur l'engagement de cette entreprise au développement d'une démarche qualité, dont le résultat positif de l'implication du personnel découle d'une mise en œuvre de SMQ

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

- « La sensibilisation de personnel » en ce que concerne la formation en qualité pour l'ensemble de personnel, les enquêtes ont répondu majoritairement par l'affirmative de 96.67 du personnel, ces résultats signifient que cette entreprise aide ses employés par le biais des différentes formations d'être impliquer dans le SMQ.
- Pour ce qui concerne l'assurance de la diffusion de l'information relative à la qualité, les enquêtés ont répondu majoritairement par l'affirmative de 91.67%, ce qui vise à expliquer ce que représente la qualité, son fonctionnement et sa maîtrise au sein de l'entreprise, contrairement à 3.33% qui ont signalé l'absence de diffusion de ces informations exigées qui est relative à la norme.
- Quant au résultat obtenu ou sujet de la diffusion de la politique qualité, il apparaît un pourcentage qualité de 100% de 60 salaires enquêtés qui approuvent que la politique qualité est affichée à tous les niveaux de l'entreprise en question.

En analysant les informations précédentes, il est évident que la grande majorité du personnel interrogée adhère aux principes de base du Système de Management de la Qualité (SMQ). Cela indique que l'entreprise étudiée, CUISINOX, dispose d'un SMQ qui constitue le fondement de son fonctionnement selon la norme ISO 9001version 2015. Cette réalité est soutenue par l'obtention de la certification par un organisme accrédité « TÜV RHEINLAND ».

3-2) Vérification de l'hypothèse 01 : Le SMQ influe positivement sur l'efficacité de La SARL CUISINOX.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons opté pour une analyse détaillée de l'ensemble des questions qui la constituent allant de la question 18 à la question 25.

Ainsi, les résultats obtenus à l'aide des deux logiciels SPSS 23.0 et Excel qui proviennent de l'enquête menée sur un échantillon de 60 salariés de cette entreprise, nous présentons ci-après les différents résultats émanant de l'enquête réalisée.

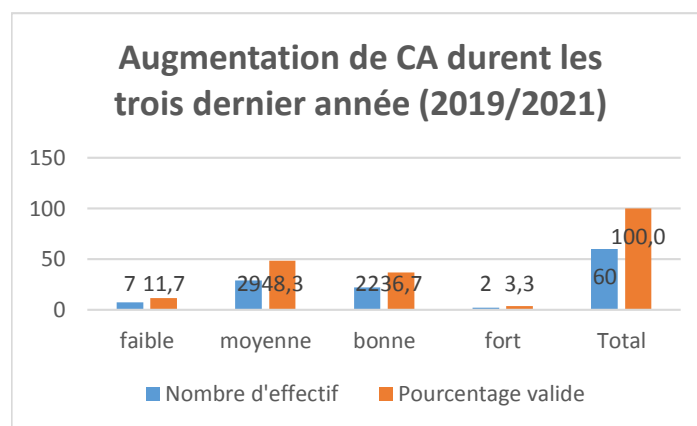
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°07 : augmentation du CA durant les trois dernières années (2019/2021).

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
faible	7	11,7
Moyenne	29	48,3
bonne	22	36,7
fort	2	3,33
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00

Figure n°09 : augmentation du CA durant les trois dernières années (2019/2021).



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel

A partir de ce graphique, nous constatons que la majorité des employés enquêtés ont répondu à 48.3% que l'augmentation du chiffre d'affaire après la mise en place du système du management de la qualité est moyenne. Ces résultats sont justifiés par la responsable de management comme suit :

Pendant l'année 2019 à 2020, la mise en place de SMQ a été perturbée, En raison de la pandémie de Covid-19 et l'absence de deux principe de management de la qualité qui sont le leadership et l'implication du personnel, ces causes sont liée au décès de l'un des gérants et l'absence du responsable de management de la qualité, donc le personnel n'est pas impliqué à cette démarche, ce qui a entravé son fonctionnement et la réalisation des objectifs qualité traduits par la baisse du chiffre d'affaire qui est de -5%. Malgré ces circonstances l'entreprise CUISINOX a réussi à atteindre un certain niveau d'efficacité en termes de chiffre d'affaire qui est réalisé avec un taux de 4% de 2020 à 2021 et de 20% de 2021 à 2022.

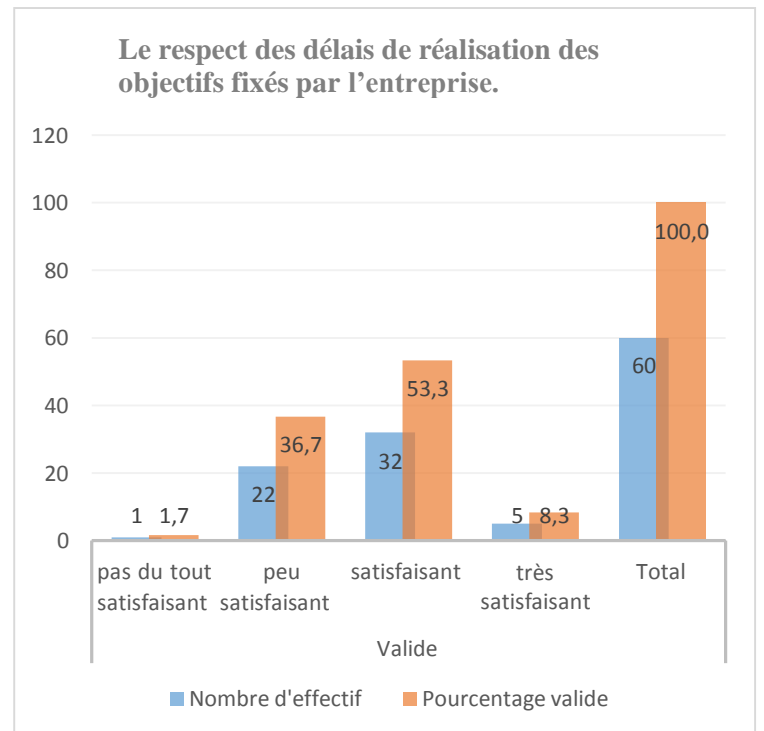
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°08 : le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
pas du tout satisfaisant	1	1,7
peu satisfaisant	22	36,7
satisfaisant	32	53,3
très satisfaisant	5	8,3
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00

Figure n°10 le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

D'après les résultats de l'enquête, il est clair que la grande majorité du personnel interrogé, soit 61,3%, considère que le respect des délais de réalisation des objectifs est satisfaisant voir très satisfaisant. Seulement une minorité des employés sondés, soit 38,4%, a exprimé leur insatisfaction en choisissant les réponses peu satisfaisant ou pas du tout satisfaisant.

Cette préférence pour le respect des délais de réalisation des objectifs dans cette entreprise est le fruit d'une planification rigoureuse et efficace en la matière. Les objectifs qualité sont conçues de manière simple et réalisable, accompagnés d'indicateurs de mesure plus efficaces et pertinents.

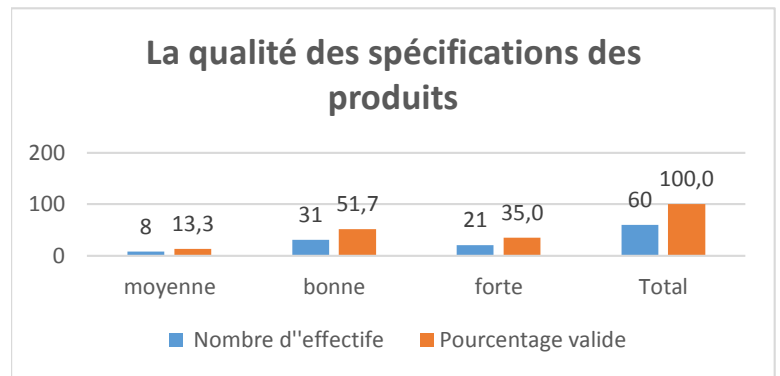
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX » et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°09 : la qualité des spécifications des produits.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
Moyenne	8	13,3
Bonne	31	51,7
Forte	21	35,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00.

Figure n°09 : La qualité des spécifications des produits.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Les résultats de cette enquête indiquent que près de 81.7% du personnel interrogé a qualifié la qualité des spécifications des produits de "Bonne" à "forte". En revanche, seulement environ 13.3% du personnel a exprimé une opinion négative, en décrivant la qualité des spécifications des produits comme étant "Moyenne".

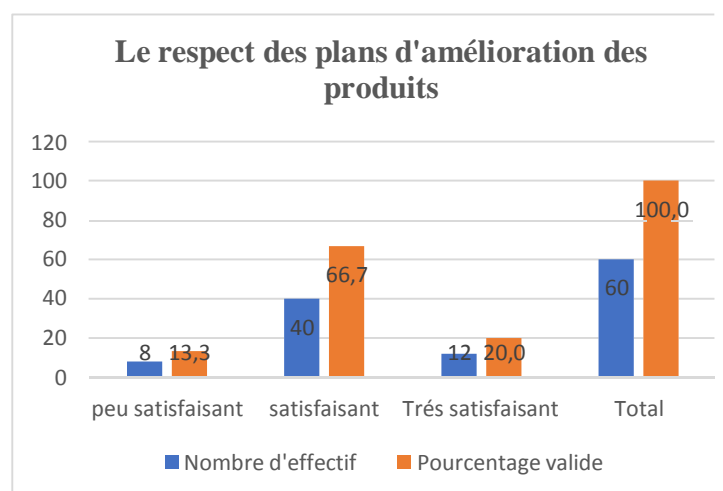
Ces résultats sont le résultat logique d'une vérification et d'une surveillance attentive des caractéristiques des produits, de l'utilisation d'équipements appropriés et du respect des exigences légales et réglementaires applicables aux produits.

Tableau n°10 : le respect des plans d'amélioration des produits.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
peu satisfaisant	8	13,3
satisfaisant	40	66,7
Très satisfaisant	12	20,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00.

Figure n°12 : le respect des plans d'amélioration des produits.



Source : Etabli par nous-meme à l'aide du logiciel Excel .

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

D'après les données du graphique précédent, il est notable que 86.7% du personnel interrogé a indiqué des niveaux de satisfaction allant de "Satisfaisant" à "Très satisfaisant" en ce qui concerne le respect, par l'entreprise, des plans d'amélioration des produits. En revanche, 13,3 % du personnel a exprimé un niveau de satisfaction qualifié de "Peu satisfaisant".

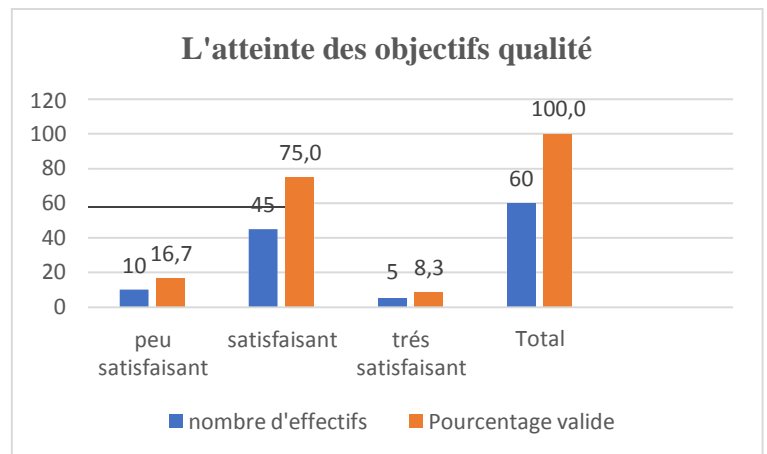
Ces résultats reflètent l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) qui se traduit par l'application d'actions correctives au sein des plans d'amélioration des produits, ainsi que par la surveillance et le contrôle des produits non-conformes.

Tableau n°11 : l'atteinte des objectifs qualité.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
Peu satisfaisant	10	16,7
satisfaisant	45	75,0
très satisfaisant	5	8,3
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS 23.00

Figure n°13: l'atteinte des objectifs qualité.



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel

Selon les données présentées dans le graphique, une grande majorité du personnel interrogé, soit 83,3% de l'échantillon, a exprimé sa satisfaction quant à l'atteinte des objectifs de qualité. En revanche, une minorité de l'échantillon, soit 16,7%, a considéré que les objectifs de qualité n'étaient que peu satisfaisants.

Cette situation positive peut être attribuée à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le personnel s'est fortement investi dans la réalisation de ces objectifs, démontrant ainsi son engagement envers la qualité. De plus, la direction a joué un rôle clé en assurant l'adaptabilité et la pertinence de la politique qualité. Cette entreprise a donc fait des efforts pour garantir la cohérence et la mesure des objectifs, en veillant à ce qu'ils répondent aux exigences relatives aux produits.

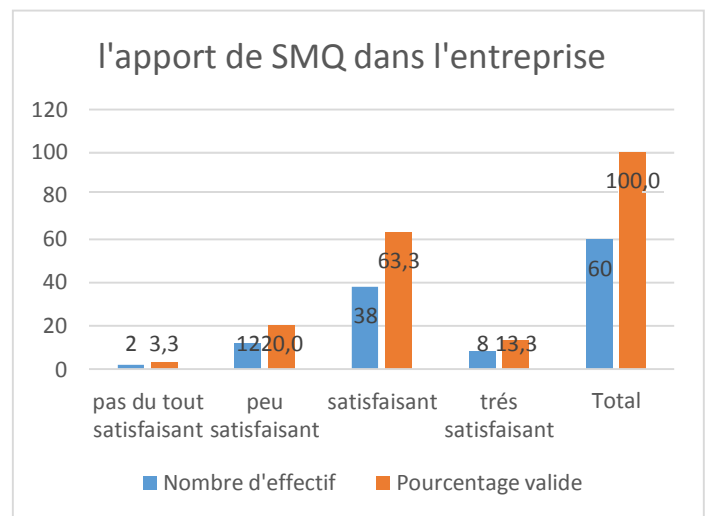
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°12 : L'apport du SMQ dans l'entreprise.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
pas du tout satisfaisant	2	3,3
peu satisfaisant	12	20,0
satisfaisant	38	63,3
très satisfaisant	8	13,3
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS23.00

Figure n° 14 : l'apport du SMQ dans l'entreprise



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel

Selon les données présentées dans ce graphique, plus de 76,6 % des salariés interrogés ont exprimé leur satisfaction quant à la contribution du SMQ au sein de cette entreprise. Ces salariés ont déclaré que l'impact du SMQ était soit "Satisfaisant" soit "Très satisfaisant". À l'inverse, une minorité de 23,3% des participants ont exprimé une insatisfaction envers le SMQ, le qualifiant de "Peu satisfaisant" voire de "Pas du tout satisfaisant".

Cette satisfaction découle de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise, qui a entraîné plusieurs avantages. Tout d'abord, il a permis d'améliorer la satisfaction des clients en garantissant la qualité des produits ou services fournis. De plus, le SMQ a favorisé la collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise, réduisant ainsi les conflits internes. Enfin, la mise en place d'un système qualité efficace a permis de rationaliser les méthodes de travail en simplifiant les procédures grâce à un plan bien structuré.

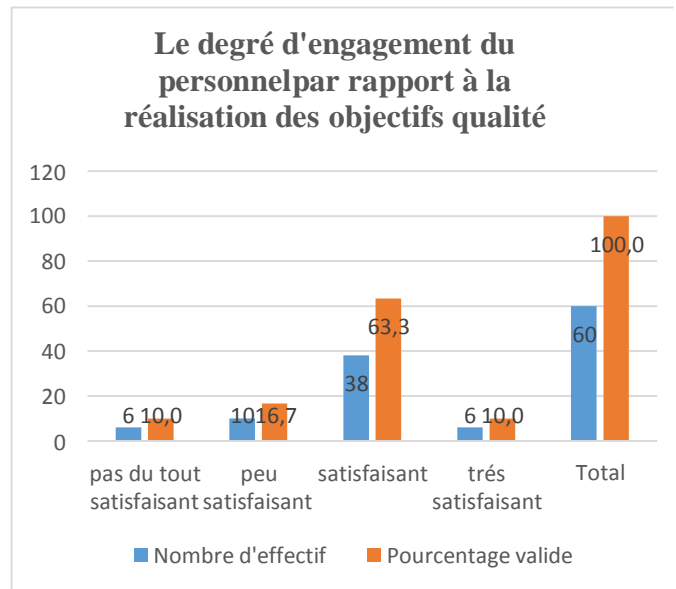
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°13 : le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectifs qualité.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
pas du tout satisfaisant	6	10,0
peu satisfaisant	10	16,7
satisfaisant	38	63,3
très satisfaisant	6	10,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00

Figure n°15 : le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectifs qualité.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Selon les résultats du graphique précédent, plus de 73,3% du personnel interrogé a déclaré que le degré d'engagement du personnel était effectif et satisfaisant. Les réponses les plus fréquentes étaient "Satisfaisant". En revanche, seulement 26.7% des employés interrogés ont indiqué que le degré d'engagement du personnel était insatisfaisant, avec des réponses telles que "Peu satisfaisant" et "Pas du tout satisfaisant".

Il est donc évident que la majorité des employés sont engagés dans la réalisation des objectifs qualité. Ce fort engagement peut être attribué à plusieurs facteurs, notamment les formations dispensées par les entreprises et les bonnes conditions de travail offertes. Ces éléments sont essentiels pour favoriser l'engagement des employés.

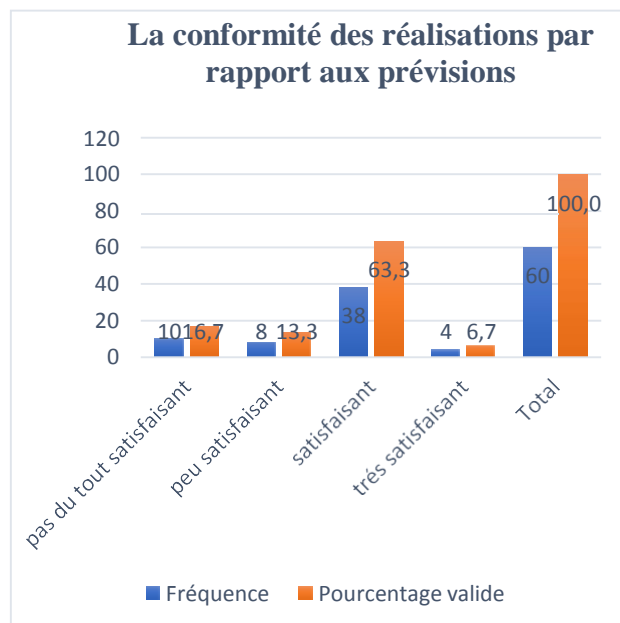
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX » et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°14 : La conformité des réalisations par rapport aux prévisions.

	Fréquence	Pourcentage valide
pas du tout satisfaisant	10	16,7
peu satisfaisant	8	13,3
satisfaisant	38	63,3
très satisfaisant	4	6,7
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-nous à l'aide du logiciel SPSS23.00

Figure n°16 : La conformité des réalisations par rapport aux prévisions.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Selon les résultats précédents, plus de 70% du personnel interrogé a déclaré que la conformité des réalisations par rapport aux prévisions était satisfaisante. En revanche, 30% des employés interrogés ont indiqué que cette conformité était insatisfaisante, avec des réponses telles que "Peu satisfaisant" et "Pas du tout satisfaisant".

Cette satisfaction découle de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise, les projections définies initialement ont été atteints dans une large mesure, ce qui témoigne d'une bonne planification et d'une exécution efficace des activités. Cette évaluation permet d'affiner les futurs processus de prévision et de renforcer la prise de décision pour de meilleurs résultats à l'avenir.

Après avoir examiné les graphiques de l'enquête sur l'efficacité de l'entreprise CUISINOX et comprenant un échantillon de 60 salariés, il est clair que la grande majorité des employés interrogés ont évalué l'entreprise de manière positive en choisissant les réponses "bon" et "satisfaisant".

D'après ce qui précède, il est important de noter que des pourcentages significatifs témoignent de la conformité des résultats aux objectifs fixés par le dirigeant de l'entreprise.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Cela démontre un engagement du personnel envers la qualité et l'amélioration du système de gestion, en respectant les objectifs de gains établis dans les plans d'amélioration. En général, on peut constater que les équipes de direction parviennent à atteindre les résultats escomptés.

Grâce à la réalisation d'objectifs mesurables et cohérents avec leur politique qualité, cette entreprise est non seulement en mesure de survivre, mais également de progresser continuellement et de construire leur avenir.

Enfin, nous constatons que l'hypothèse « le système management de la qualité influe positivement sur l'efficacité de l'entreprise » est confirmé.

3-3) Vérification de l'hypothèse 02 : Le SMQ influe positivement sur l'efficienne de La SARL CUISINOX.

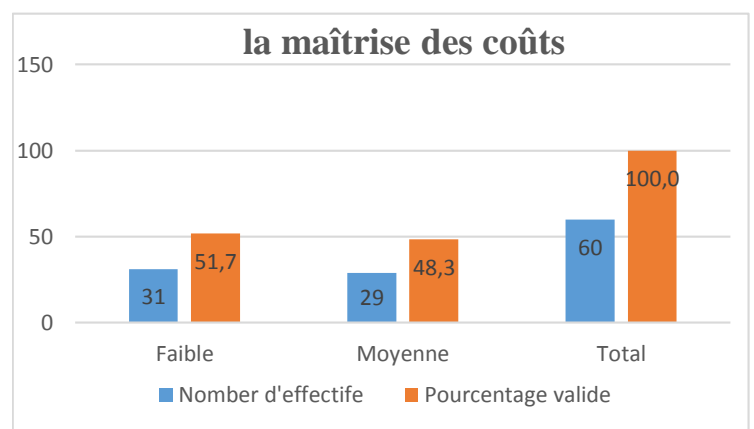
En suivant le même chemin avec l'enquête d'efficacité, nous allons de la question 26 à la question 31 ou nous parvenons aux résultats suivants :

Tableau n°15 : la maîtrise des coûts.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
Faible	31	51,7
Moyenne	29	48,3
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.0

Figure n°17: la maîtrise des coûts.



Source :Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Ce graphique nous illustre que tout le personnel de cette entreprise qui est de 100%, ont opté pour les réponses « faible » et « moyenne », ce qui montre que la maîtrise des coûts au sein de cette entreprise n'est pas encore atteinte.

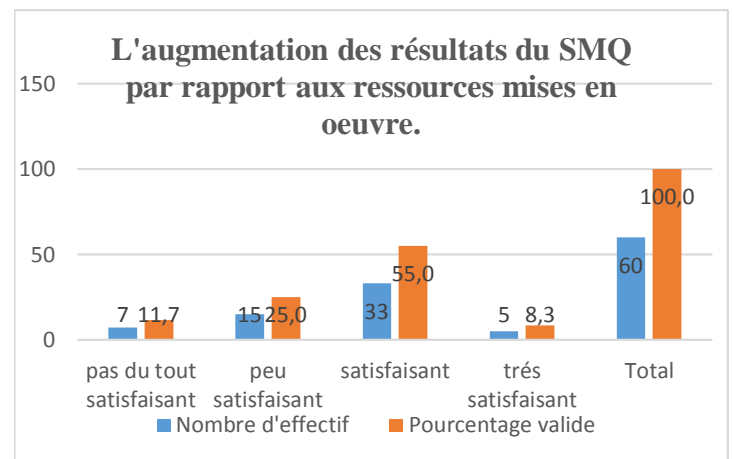
L'enquête a révélé que certaines causes de non-maîtrise des coûts étaient liées à des lacunes dans la mise en œuvre du SMQ. Qui incluent une mauvaise communication des exigences liées aux coûts, un manque de formation du personnel sur la gestion financière, ou une insuffisance des processus de suivi et de contrôle des coûts, une mauvaise planification des ressources, une estimation inexacte des coûts ou une mauvaise gestion des fournisseurs. Ces problèmes peuvent être liés à des facteurs externes au SMQ.

Tableau n °16 : l'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.

	Fréquence	Pourcentage valide
Pas du tout satisfaisant	7	11,7
peu satisfaisant	15	25,0
satisfaisant	33	55,0
très satisfaisant	5	8,3
	60	100

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.0.

Figure n ° 18: l'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.



Source :Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Dans ce graphique il ressort que la majorité du personnel enquêté a répondu à l'augmentation des résultats du SMQ par la modalité de réponse « satisfaisant » à 55%, la minorité du personnel à 25% par la modalité de réponse « peu satisfaisant », 11.7% par la modalité de réponse « pas du tout satisfaisant », et le reste qui est de 8.3% ont répondu par la modalité de réponse « très satisfaisant ».

Cependant, les résultats de cette enquête suggèrent que malgré la mise en place d'un SMQ, il y a une tendance à ne pas minimiser les ressources de manière optimale. Les processus de gestion des ressources pourraient ne pas être suffisamment alignés avec les principes du

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

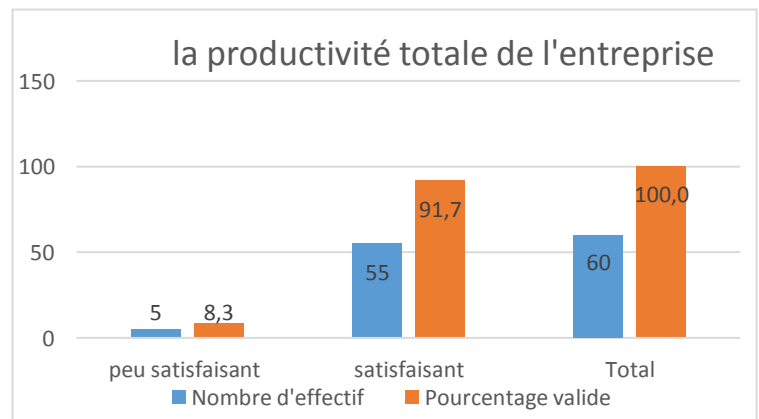
SMQ, ou que certains employés ne soient pas pleinement conscients de l'importance de minimiser les ressources, ce qui entraînerait une utilisation inefficace des ressources mais n'empêche qu'ils atteignent leurs résultats voulus.

Tableau n°17 : la productivité totale de l'entreprise.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
peu satisfaisant	5	8,3
satisfaisant	55	91,7
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.0.

Figure n°19: la productivité totale de l'entreprise.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Selon ce graphique qui représente la productivité totale de l'entreprise, un pourcentage important du personnel a opté pour les modalités de réponses « satisfaisante » au taux de 91.7%, Par ailleurs, un effectif insignifiant ayant opté pour les modalités de réponses « peu satisfaisante » au taux de 8.3%.

Les résultats de l'enquête indiquent que la majorité du personnel interrogé a évalué la productivité totale de cette entreprise comme étant satisfaisante. Cette évaluation repose sur des facteurs tels que la surveillance et la mesure de quantité et qualité des produites par rapport aux délais attendus et aux ressources utilisées, ainsi que sur l'augmentation de la demande de la part des clients existants et l'acquisition de nouveaux clients.

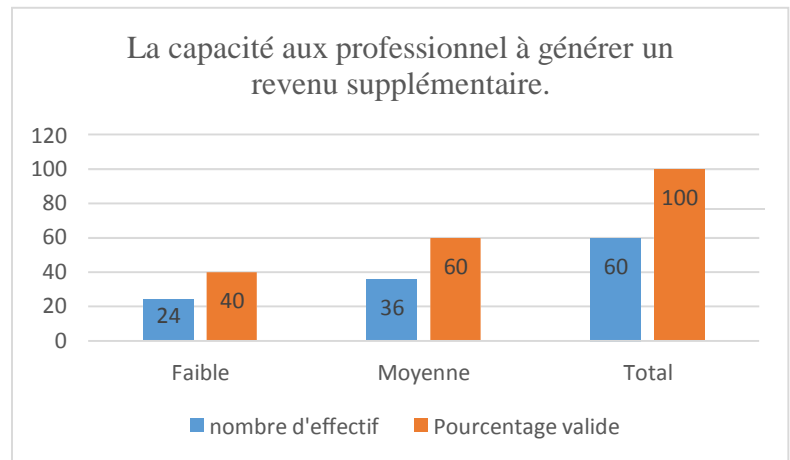
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°18 : la capacité aux professionnels à générer un revenu supplémentaire.

	nombre d'effectif	Pourcentage valide
Faible	24	40,0
Moyenne	36	60,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00.

Figure n°20 : la capacité aux professionnels à générer un revenu supplémentaire.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Selon ce graphique le total du personnel de l'entreprise qui est à 100% a répondu par les modalités « faible » et « moyenne » pour la capacité aux professionnels à générer un revenu supplémentaire.

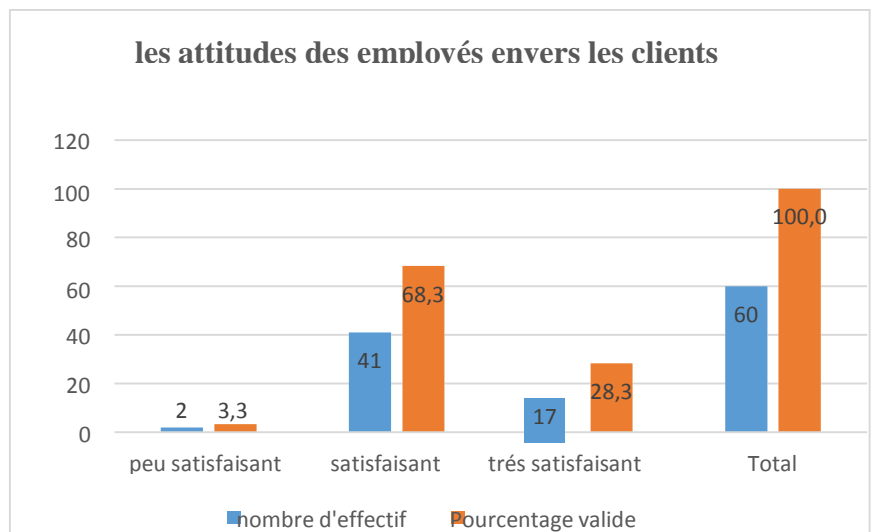
D'après ces résultats, on constate un manque de coordination entre les efforts de mise en œuvre du SMQ et les stratégies de génération de revenus bien qu'il puisse améliorer l'efficacité des processus, mais ne garantit pas automatiquement une augmentation des revenus.

Tableau n°19 : les attitudes des employés envers les clients.

	nombre d'effectif	Pourcentage valide
peu satisfaisant	2	3,3
satisfaisant	41	68,3
très satisfaisant	17	28,3
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS 23.00.

Figure n°21 : Les attitudes des employés envers les clients.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Selon le graphique la majorité du personnel qui est de 96.6 % ont répondu favorablement à l'enquête des attitudes des employés envers les clients, en utilisant les modalités « Satisfaisant » et « très satisfaisant », et seulement 3.3% ont répondu par « peu satisfaisant ».

Cela indique que les employés de CUISINOX sont conscients de l'importance de la qualité du service et de la satisfaction des clients, et ils sont motivés à fournir un travail de qualité élevée. Ils démontrent une connaissance approfondie des processus du SMQ et les intègrent de manière efficace dans leur travail quotidien. Cette attitude favorable envers le SMQ est un indicateur positif de l'engagement de l'entreprise envers l'excellence opérationnelle et la satisfaction des clients.

Après avoir examiné les graphiques de l'enquête sur l'efficience de l'entreprise CUISINOX et comprenant un échantillon de 60 salariés, il est clair que la grande majorité des employés interrogés ont évalué l'entreprise de manière mitigée en choisissant les réponses "moyen" et "peu satisfaisant".

Ce qui signifie, qu'il n'existe pas une forte adéquation entre les moyens engagés et les résultats obtenus où l'on peut ressortir une utilisation rationnelle des ressources en vue d'atteindre les objectifs tracés au moindre coût. Ce qui implique également une mauvaise maîtrise des coûts et une augmentation peu satisfaisante concernant les résultats du SMQ par rapport aux ressources mis en œuvre, et une productivité totale satisfaisante.

A cet effet, et vu les gains en « qualité et délai » générés par la mise en place du système de management de la qualité au sein de la SARL CUISINOX, la maîtrise des coûts est insignifiante.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

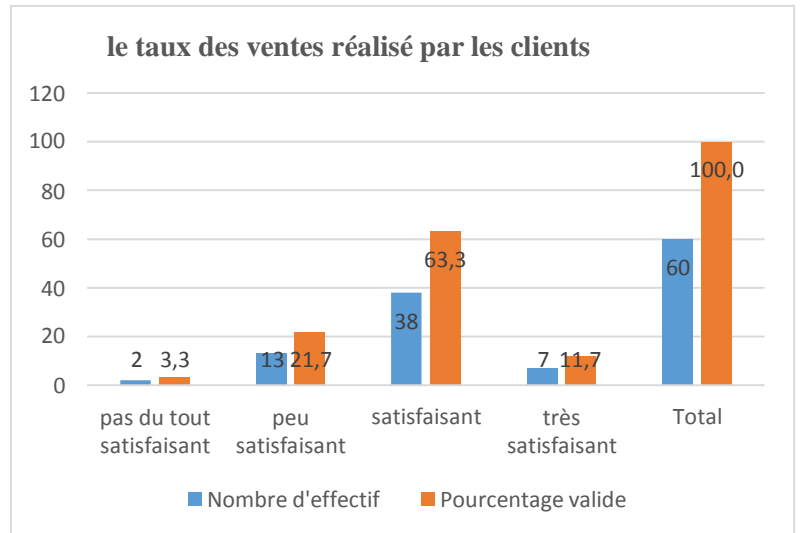
3-4) Vérification de l'hypothèse 03 : Le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients de La SARL CUISINOX.

Pour répondre à cette hypothèse dans les délais impartis, nous avons demandé au personnel interrogé de se référer aux enquêtes de satisfaction clients déjà menées par leur entreprise.

Tableau n°20 : le taux des ventes réalisé par les clients.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
pas du tout satisfaisant	2	3,3
peu satisfaisant	13	21,7
satisfaisant	38	63,3
très satisfaisant	7	11,7
Total	60	100,0

Figure n°22 : le taux des ventes réalisé par les clients.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

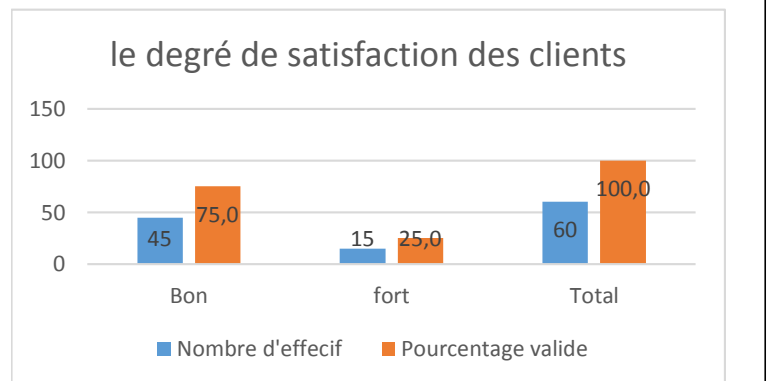
Selon le diagramme et le tableau précédant, la majorité du personnel interrogé (63,3%) a répondu que le taux de réalisation des ventes était "satisfaisant". En outre, 11,7% ont répondu "très satisfaisant", 13% ont répondu "peu satisfaisant" et seulement 2% ont répondu "pas du tout satisfaisant". Ces résultats indiquent que la majorité du personnel considère que le taux de ventes réalisé est satisfaisant. Cette perception positive peut être attribuée à la conformité des produits, à l'atteinte des objectifs de qualité par la SARL CUISINOX et à la forte notoriété sur le marché

Tableau n°21 : Le degré de satisfaction des clients.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
Bon	45	75,0
fort	15	25,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS23.00.

Figure n°23 : le degré de satisfaction des clients.



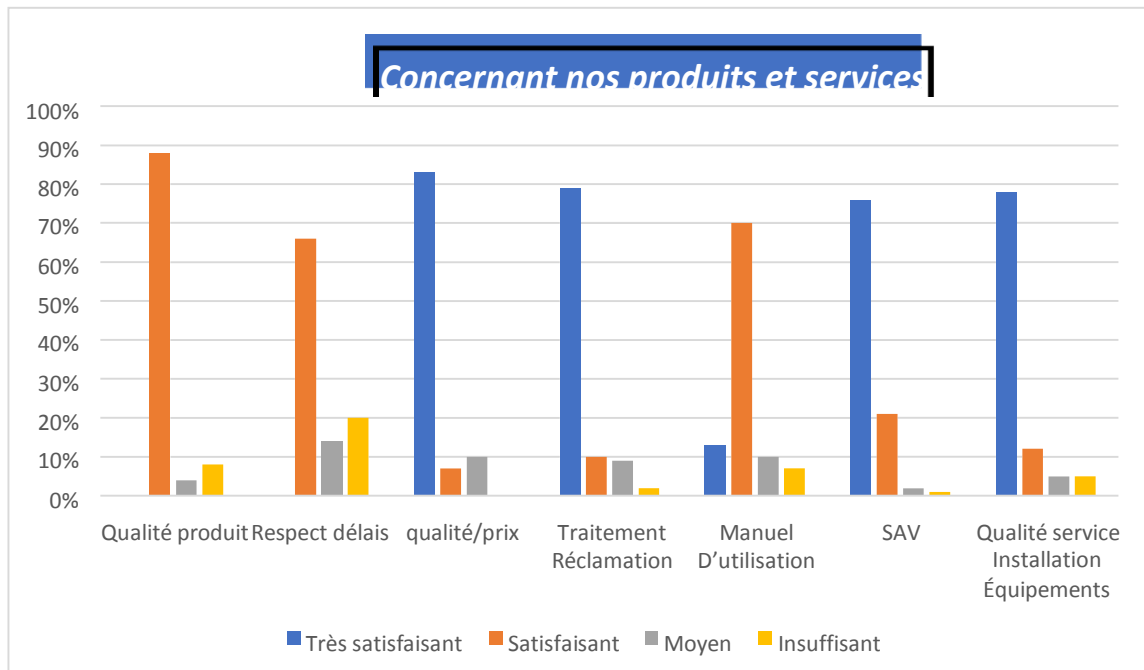
Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Selon les résultats, il est clair que la majorité du personnel a répondu par les réponses "bon" et "fort", avec des taux respectifs de 75% et 25% de l'ensemble des personnes ayant répondu au questionnaire. Ces résultats suggèrent que la majorité du personnel indique que les clients sont satisfaits, voire très satisfaits, de la qualité des produits, des délais de livraison et du respect des exigences. Ces résultats sont justifiés par l'enquête de la satisfaction client faite par l'entreprise CUISINOX comme suit : (voir l'annexe n°10).

Concernant nos produits et services	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insuffisant
Qualité globale de nos produits ?	0%	88%	4%	8%
Respect des délais	0%	66%	14%	20%
Rapport qualité/Prix	83%	07%	10%	0%
Traitement des réclamations	79%	10%	9%	2%
Manuel d'utilisation	13%	70%	10%	7%
Qualité du service après-vente	76%	21%	2%	1%
Qualité du service installation des équipements	78%	12%	5%	5%
<i>commentaires</i>	88% des clients sont satisfait de la qualité globale de nos produits, cependant nous devons améliorer notre taux de respect des délais de livraison			

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX » et son impact sur la performance de l'entreprise.



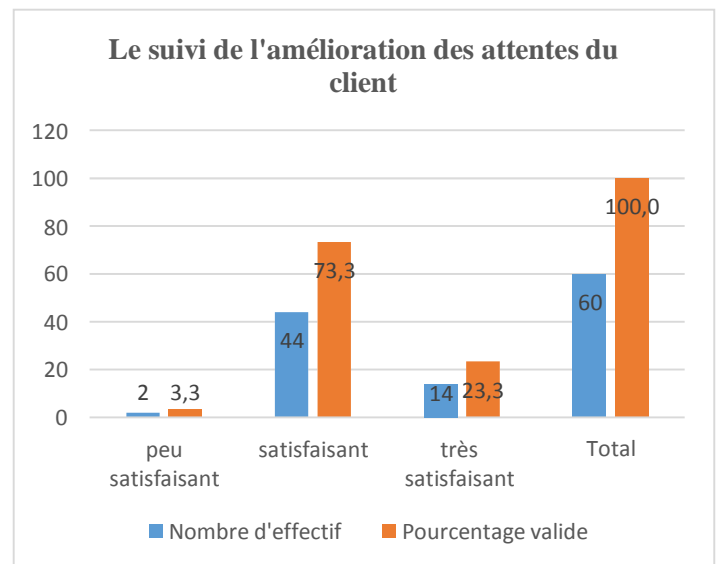
Source : documentation interne de l'entreprise.

Tableau n°22 : le suivi de l'amélioration des attentes clients.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
peu satisfaisant	2	3,3
satisfaisant	44	73,3
très satisfaisant	14	23,3
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS23.00.

Figure n°24 le suivi de l'amélioration des attentes clients.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

D'après les résultats de l'enquête, il est clair qu'un nombre négligeable d'employés a exprimé leur insatisfaction en choisissant les réponses «Peu satisfaisant", représentant respectivement 3.3 % du personnel interrogé. En revanche, 96.6% de l'échantillon a indiqué être "Satisfaisant" ou "Très satisfaisant" quant au suivi de l'amélioration des attentes des clients.

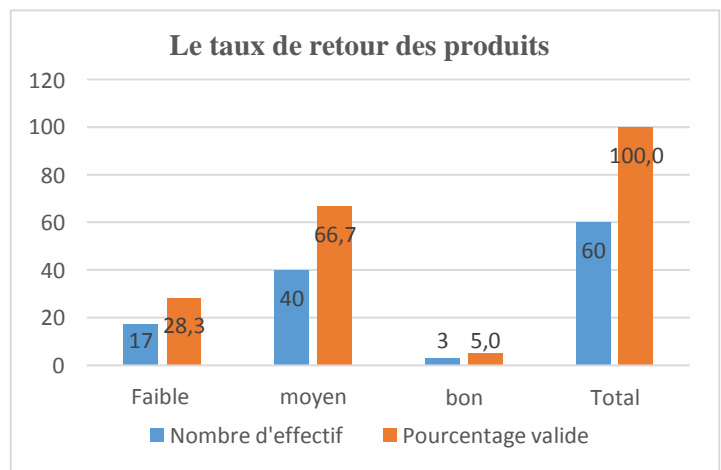
Ces résultats démontrent que la SARL CUISIONX à pleinement engagées dans la mise en place d'un suivi rigoureux pour répondre aux attentes des clients. Elles la réussi à satisfaire les exigences de leurs clients grâce à une relation directe et à un partage d'informations efficace avec ces derniers.

Tableau n°23 : le taux de retour des produits.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
Faible	17	28,3
moyen	40	66,7
bon	3	5,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS23.00.

Figure n°25 : le taux de retour des produits.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

D'après les données du graphique et les résultats de l'enquête, il est clair que la majorité des travailleurs interrogés, soit 66,7%, considèrent que le taux de retour des produits est "moyen". Une proportion de 28% des employés a déclaré que le taux de retour est "faible". En revanche, seulement 5% du personnel interrogé a indiqué que le taux de retour des produits était "bon" ou "important". Ces résultats nous permettent de conclure que le taux de retour des produits est non-négligeable qui est de 16% (confirmé par le processus étude et méthode). Cette situation s'explique probablement par l'amélioration de la qualité des produits et l'atteinte effective des objectifs de qualité au sein de la SARL CUISIONX

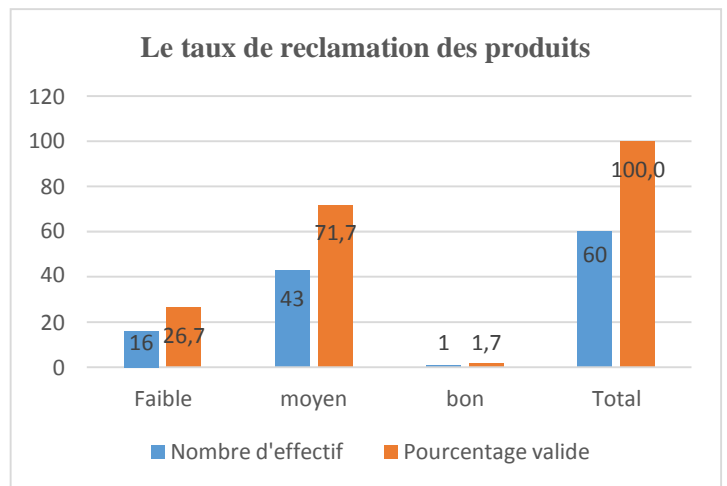
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°24 : le taux de réclamation des produits

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
Faible	16	26,7
moyen	43	71,7
bon	1	1,7
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS23.00.

Figure n°26 : le taux de réclamation des produits



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

D'après les résultats obtenus, il est clair que la majorité du personnel interrogé a choisi les réponses "moyen" avec un taux de 71,7 %, et une minorité qui a répondu par "faible" avec un taux respectif de 26,7 %, et seulement 1,7 % qui a répondu par « bon » parmi l'ensemble des employés ayant répondu au questionnaire. En générale on peut dire que le taux de réclamation des produits est moyen par rapport au SMQ, et peut être justifié de :

-La complexité des produits : si les produits comportent de nombreux composants, il peut être plus difficile de garantir une qualité absolue à chaque étape de la production. Malgré des mesures rigoureuses de contrôle de la qualité, il peut y avoir quelques défauts ou non-conformités qui entraînent un taux de réclamation moyen.

-Les attentes des clients peuvent varier en fonction de leur sensibilité et de leur perception de la qualité. Même si les produits répondent aux normes de qualité établies, certains clients peuvent avoir des attentes plus élevées, ce qui peut entraîner un taux de réclamation moyen

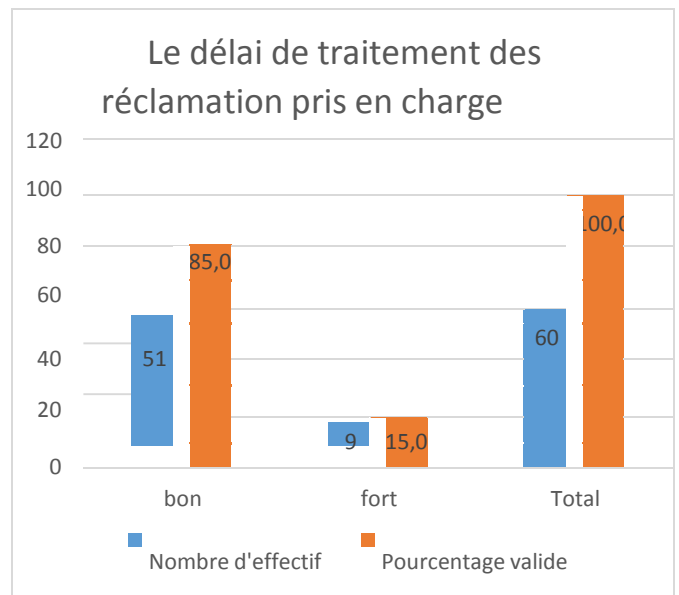
Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau n°25 : le délai de traitement des réclamations a été pris en charge.

	Nombre d'effectif	Pourcentage valide
bon	51	85,0
fort	9	15,0
Total	60	100,0

Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel SPSS23.00.

Figure n°27 : le délai de traitement des réclamations a été pris en charge.



Source : Etabli par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Selon les résultats, il est clair que la majorité du personnel a exprimé une préférence pour les réponses "bon" et "fort", avec des taux respectifs de 85% et 15% de l'ensemble des personnes ayant répondu au questionnaire. Ces résultats suggèrent que la majorité du personnel indique que les clients sont satisfaits, voire très satisfaits, de la qualité des produits. Ces résultats concluent que l'entreprise a fait des efforts positifs dans le traitement des réclamations des clients en termes de délais. En effet, il est essentiel que le personnel de l'entreprise soit attentif aux différentes réclamations qui lui sont adressées, en les orientant et en donnant des conseils, dans le but de faciliter le processus de traitement.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Les résultats obtenus dans les tableaux et les graphiques précédents, sont issues de l'enquête effectuée sur un effectif de 60 employés de l'entreprise CUISINOX.

Cependant, on a constaté que notre échantillon fait apparaitre que les clients sont satisfaits au niveau des différents aspects évoqués dans l'enquête.

Ainsi, il apparait une prépondérance de la modalité « satisfaisant » à plus de 60% pour les variables de mesure concernant le taux des ventes et le suivi de l'amélioration des attentes des clients.

Par la suite une majorité pour les modalités de réponses « bon » à l'égard du degré de satisfaction des clients et « moyen » pour le taux de retour des produits qui représente un taux dépassant les 66% de l'effectif sondé. Ce qui justifie donc que les clients confondus sont satisfaits.

Dans ce contexte, il est important de noter que l'organisme a effectivement suivi de près les informations liées à la perception des clients grâce à une pratique d'"écoute client". Cette pratique vise à évaluer le niveau de satisfaction des clients par rapport à leurs exigences, ce qui est considéré comme un indicateur clé de la performance du SMQ.

De plus, il est démontré par leur engagement dans un véritable processus de communication avec les clients, une analyse proactive de leurs besoins, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et une gestion efficace de leurs réclamations. Ce qui permet par la suite, de mentionner que la satisfaction des clients est le fruit de la réalisation des objectifs qualité et de l'engagement total du personnel concernées.

Ces pratiques s'inscrivent dans la logique de l'amélioration continue de l'entreprise, ce qui renforce notre dernière hypothèse selon laquelle "le SMQ a un impact positif sur la satisfaction des clients des entreprises".

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Section 4 : synthèse et recommandation.

Après la collecte des données et l'analyse qui a été effectuée par le biais du logiciel SPSS 23.0 et Excel, les résultats de l'étude nous ont amené à conclure que le système de management de la qualité a une influence progressivement positive sur la performance de la SARL CUISINOX, à travers la vérification des trois hypothèses. Les résultats auxquels a abouti notre étude relève que les employés de la SARL CUISINOX constituant notre échantillon sont conscients que les résultats des objectifs atteints au terme de la qualité sont efficaces et les clients sont satisfaits, mais le seul souci rencontré est le fait que l'entreprise n'arrive pas à gérer l'efficacité convenablement. Ces éléments sont importants pour l'amélioration de la performance et la pérennité de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que le personnel de cette entreprise est impliqué dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

Finalement, nous pouvons dire que notre recherche a prouvé que le SMQ influe progressivement sur la performance de l'entreprise à travers sa mise en œuvre qui permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitées par les clients d'atteindre les objectifs visés par les responsables, puisque le SMQ oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients, et les encourage non seulement à survivre mais aussi à bâtir leurs avenir, prendre une place dans le marché et réussir à avoir une bonne image à long terme.

Le système de management de la qualité de CUISINOX à un manque de maîtrise par rapport aux coûts et ressources, cela peut avoir un impact négatif sur les résultats financiers et la satisfaction des clients. Voici quelques recommandations pour réussir à cette situation :

Effectuer une analyse approfondie des processus de gestion de la qualité existants. Identifier les domaines où les inefficacités sont susceptibles de se produire, tels que les doubles contrôles, les retards de production ou les problèmes de communication. Une compréhension claire des processus permet de cibler les domaines à améliorer.

Fixer des objectifs spécifiques et mesurables en ce qui concerne l'efficacité du système de management de la qualité. Par exemple, fixer comme objectif la réduction des coûts liés aux non-conformités ou d'améliorer le rendement des processus. Assurer que ces objectifs sont alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.

Impliquer les employés dans le processus d'amélioration de l'efficacité. Leur expérience et leur expertise peuvent fournir des idées précieuses pour identifier les problèmes et proposer des solutions. Encourager la collaboration et la participation active de tous les niveaux des

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

indicateurs clés de performance (KPI) pertinents, tels que le taux de non-conformités, les temps de cycle (délais) ou les coûts de qualité, et les utiliser pour mesurer l'efficacité du système de gestion de la qualité.

Favoriser une culture de l'innovation et de l'amélioration continue. Encourager les employés à proposer des idées pour optimiser les processus et réduire les coûts tout en maintenant des normes élevées de qualité. Récompenser les initiatives réussies et créer un environnement où l'apprentissage et l'expérimentation sont encouragés.

En mettant en œuvre ces recommandations, on peut améliorer l'efficacité et l'efficience du système de gestion de la qualité tout en utilisant les coûts associés, ce qui contribue à l'organisation.

Chapitre III : La certification au sien de l'entreprise « CUISINOX »et son impact sur la performance de l'entreprise.

Conclusion du chapitre.

Dans cette troisième partie du travail, on a abordé une description de l'organisme d'accueil et son système de management de la qualité, ainsi que les différentes étapes et précautions méthodologiques que nous avons prises pour obtenir des données pertinentes. Nous allons ensuite utiliser les logiciels SPSS 23.0 et Excel pour analyser statistiquement ces données et vérifier les hypothèses de recherche que nous avons établies précédemment.

Grâce à la vérification des hypothèses formulées dans la problématique de notre travail. Nous avons pu confirmer de manière significative l'influence positive du système de management de la qualité (SMQ) sur la performance de l'entreprise.

En résumé, notre étude a permis de valider l'idée que la mise en place d'un SMQ contribue effectivement à améliorer la performance globale de l'entreprise.



Conclusion générale



Conclusion générale

Pour répondre aux nouvelles exigences de la compétitivité, les entreprises sont tenues d'apprendre à maîtriser le fonctionnement de leurs opérations afin d'améliorer constamment leurs niveaux de coûts, de qualité et de flexibilité. Les entreprises algériennes ne peuvent plus se contenter de produire n'importe quoi, n'importe comment, car l'ouverture du marché leur a fait prendre conscience de son importance et celle des produits et de l'adéquation entre les produits et les marchés. Le prix n'est plus le seul critère pris en compte par les clients, et la qualité est devenue une variable concurrentielle essentielle.

Dans cet environnement de concurrence et de compétition, les entreprises qui intègrent les valeurs de qualité occuperont certainement une position avantageuse. Pour atteindre cet objectif, une nouvelle approche d'organisation et d'amélioration est préconisée : la démarche du système de management de la qualité (SMQ). Cette démarche qualité va au-delà d'une simple philosophie de gestion, car elle encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer à l'amélioration continue de l'ensemble de l'entreprise. L'objectif est de mettre en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 :2015.

Dans ce contexte, notre recherche s'est focalisée sur l'étude de la relation entre ce nouveau modèle d'organisation et la performance de l'entreprise algérienne. Ainsi, la problématique qui a orienté notre recherche était la suivante : « **Quel est l'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur la performance de CUISINOX ?** ».

Pour apporter des réponses à cette problématique citée ci-dessus, notre étude a examiné le lien entre le système de gestion de la qualité (SMQ) et la performance de l'entreprise. Pour mieux comprendre ces concepts, nous avons effectué une revue de littérature et expliqué plusieurs notions clés, et nous avons formulé trois hypothèses pour répondre à notre question principale, qui postulait que l'efficacité, l'efficience du SMQ et la satisfaction des clients contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour tester ces hypothèses, nous avons mené une enquête auprès de CUISINOX, une entreprise certifiée par la norme ISO 9001 :2015. Notre échantillon attribué 60 salariés de deux différentes catégories socio-professionnelles (cadres et agents de maîtrise). Les données ont été utilisées à l'aide d'entretiens et de questionnaires administrés aux participants.

Une fois les données recueillies, nous avons effectué des analyses à l'aide du logiciel SPSS version 23.0 et Excel. L'interprétation des résultats nous a conduits à conclure que la SMQ

Conclusion générale

influence positivement la performance de l'entreprise, en confirmant nos trois hypothèses. Cela démontre que le personnel de l'entreprise étudié est favorable à ces hypothèses.

En résumé, notre étude a rencontré l'importance du SMQ dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, en se basant sur des données recueillies auprès de l'entreprise CUISINOX.

A l'issue de notre étude, les principales conclusions se déclinent comme suit :

Réussir à accomplir leurs objectifs recherchés en garantissant un niveau de qualité optimale (efficacité).

Réduire au maximum l'utilisation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de production ou obtenir des résultats satisfaisants (efficacité).

Mettre l'accent sur la satisfaction des clients en écoutant avec soin et en comprenant leurs besoins actuels et futurs.

L'entreprise reconnaît l'importance cruciale de ces éléments pour améliorer sa performance et assurer sa survie. Cela est dû au fait que le personnel de l'entreprise est impliqué dans la mise en œuvre d'une démarche qualité, ce qui se traduit par la diffusion des objectifs et de la politique qualité à tous les niveaux de l'organisation.

Il est toutefois important de souligner que pour toute entreprise souhaitant progresser, voire survivre, il est essentiel de satisfaire aux exigences des clients. Par conséquent, la qualité est le noyau de l'entreprise.

En conclusion, notre étude démontre que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) a un impact positif sur la performance de la SARL CUISINOX. En facilitant la maîtrise de la qualité requise par les clients et en aidant à atteindre les objectifs fixés par les responsables, cette dernière oriente l'entreprise vers une satisfaction client permanente, ce qui lui permet non seulement de survivre, mais aussi de construire son avenir.

Nous devrions avoir reçu la réflexion sur ce sujet, et nous encourageons des études ultérieures pour combler les limites de notre travail et enrichir nos connaissances.



Annexes



Annexe n°01 : certificat ISO 9001 :2015.

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**

Enregistré sous le n° **01 100 2118346**

Titulaire du certificat:



Équipements inox pour la restauration et l'industrie agro-alimentaire

SarL CUISINOX

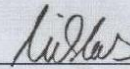
CITE 600 LOGTS, LOT N° 06,
GROUPE 06 LOCAL N° 01 DAR EL BEIDA
- Alger - Algérie

Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation du matériel inox, et
revente en l'état des produits associés

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme
ISO 9001:2015 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 06.02.2022 jusqu'au 05.02.2025.
Certification initiale 2022

20.03.2022



TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

© TÜV, TÜV and TÜV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.

www.tuv.com



Annex to certificate

Standard **ISO 9001:2015**

Certificate Registr. No. **01 100 2118346**

No.	Location	Scope
/01	Sarl CUISINOX CITE 600 LOGTS, LOT N° 06, GROUPE 06 LOCAL N° 01 DAR EL BEIDA – ALGER ALGERIA	Design, manufacture and marketing of stainless steel equipment, and resale of associated products
/02	Sarl CUISINOX LOCAL C LIEU DIT TILKAMINE VILLAGE FLIKKI AZAZGA 15100 TIZI OUZOU – ALGERIA	Design, manufacture and marketing of stainless steel equipment, and resale of associated products
/03	Sarl CUISINOX VILLAGE IRYAHENE EST COMMUNE TALA HAMZA W, BEJAIA - ALGERIA	Marketing of stainless steel equipment, and resale of associated products
/04	Sarl CUISINOX BOULVARD EMIR ABDELKADER, BISKRA, 07000 ALGERIA	Marketing of stainless steel equipment, and resale of associated products
/05	Sarl CUISINOX GROUPE C LOTISSEMENT 324 LOCAL 15 A ROUTE D'ALGER BOUSAADA. W, MSILA ALGERIA	Marketing of stainless steel equipment, and resale of associated products
/06	Sarl CUISINOX A.E.K COOP SAAD Med N° 131 BIR EL DJIR ORAN ALGERIA	Marketing of stainless steel equipment, and resale of associated products

Page 1 of 2

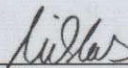
Annex to certificate

Standard **ISO 9001:2015**


Certificate Registr. No. **01 100 2118346**

- | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| /07 | Sarl CUISINOX
181, RUE BAHRI
ABDELHAMID COOP SETIFIS
CITE SNTR. SETIF
ALGERIA | Marketing of stainless steel equipment, and
resale of associated products |
| /08 | Sar CUISINOX
Local N° 01 ET 02 TIRSATINE
COMMUNE AZAZGA 15300
TIZI-OUZOU - ALGERIA | Marketing of stainless steel equipment, and
resale of associated products |

2022-03-20

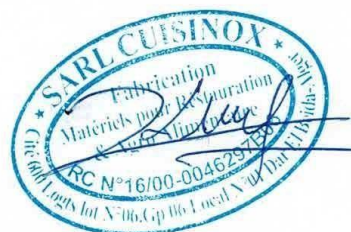

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

Annexe n°02 : domaine d'application de CUISINOX.

	Edition : N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page 2 sur 7
	Révision : 00		DOMAINE D'APPLICATION, CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET MATRICE DES INTERACTIONS
	Code : DA		

1. DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Domaine d'application du système de management de la qualité
Conception, fabrication et commercialisation du matériel inox, et revente en l'état des produits associés.
Périmètre d'application
Siege social à Alger, Bloc administratif et ateliers de fabrication à Azazga - Tizi-Ouzou et l'ensemble des sites commerciaux (Azazga, Alger, Sétif, Bejaïa, Oran, Boussaâda et Biskra)
Applicabilité
L'exigence 8.5.1 f) : la validation, et les validations périodiques, de l'aptitude des processus de production et de prestation de service à obtenir les résultats prévus, lorsque les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori n'est pas applicable dans le SMQ de l'entreprise, car tous les éléments de sortie sont vérifiés par des contrôles effectués a posteriori.



Annexe n°03 : la politique qualité de CUISINOX.



**Fabrication Matériel inox au
Service de la Restauration et de
l'Agro-alimentaire**

POLITIQUE QUALITE

Notre entreprise, SARL CUISINOX, à l'instar des autres entreprises évoluant dans la production du matériel inox est confrontée à un environnement en pleine mutation, caractérisé notamment par une concurrence accrue et une clientèle de plus en plus exigeante.

La pérennité et la réussite de notre entreprise dépendent de la fidélité et la confiance de nos clients et de nos parties intéressées.

Afin de s'inscrire dans cette démarche d'amélioration continue, notre entreprise s'engage à mettre en place un système de management de la qualité en conformité à la norme ISO 9001 :2015.

Pour ce faire, notre politique s'articule autour des engagements, axes et orientations suivants :

- La satisfaction des exigences applicables (exigences clients, exigences légales et réglementaires et autres exigences).
- Le renforcement de notre capacité d'adaptation aux évolutions du marché.
- Améliorer le fonctionnement de notre organisation et de nos processus.
- Améliorer constamment la qualité de nos produits.
- Le développement permanent de la ressource humaine.
- Améliorer l'environnement de travail en favorisant la créativité et l'initiative.
- Le renforcement de notre réseau commercial.
- L'amélioration de notre part de marché.
- L'amélioration continue de notre système de management de la qualité.

La direction de l'entreprise s'engage à cet effet de fournir toutes les ressources nécessaires y afférentes.

Un responsable de management est nommé et investi de toute l'autorité et missions lui permettant de mettre en œuvre et d'entretenir notre système de management.

La certification de CUISINOX selon la norme ISO 9001 :2015 constituera le couronnement d'un effort collectif, qu'il faudra préserver et entretenir.

AZAZGA, le 20/07/2020.

Le Gérant.


Mr SEHAD Said



Annexe n°04 : plan de communication de CUISINOX.

CUISINOX		Edition : N°01		Page 1 sur 3		
		Révision : 00		Date : 20/07/2020		
SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE				PLAN DE COMMUNICATION		
DESIGNATION		Interne ou Externe ?	RESPONSABLE	DESTINATION	FREQUENCE	SUPPORT
01	Politique Qualité	Interne et externe	Direction RM	- Tous les travailleurs - Les clients - Les parties intéressées	En permanence	- Affichage - Séance de sensibilisation
02	Cartographie des processus	Interne et externe	RM	- Tous les travailleurs - Les clients - Les parties intéressées	En permanence	Affichage
03	Organigramme de l'entreprise	Interne	RM	- Tous les travailleurs	En permanence	Affichage
04	Les fiches de postes	Interne	GRH	- Tous les travailleurs	En permanence	Diffusion
05	Les enjeux internes et externes de l'entreprise	Interne	Direction RM	- Pilotes de processus	A chaque mise à jour	Diffusion interne
06	Les parties intéressées pertinentes et leurs besoins	Interne	Direction RM	- Pilotes de processus	A chaque mise à jour	Diffusion interne
07	Liste des objectifs qualité	Interne	Direction RM	- Pilotes des processus - Travailleurs	Après chaque revue de direction	- Diffusion interne - Affichage

DOCUMENT ORIGINAL

	Edition : N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		Page 2 sur 3
	Révision : 00	PLAN DE COMMUNICATION		Date : 20/07/2020
	Code : PC			

N°	DESIGNATION	Interne ou Externe ?	RESPONSABLE	DESTINATION	FREQUENCE	SUPPORT
08	Tableau de bord qualité	Interne	RM Pilotes Processus	-Direction	Suivant fréquence des objectifs qualité	- Diffusion interne - Tableau de bord
09	Les résultats des audits	Interne	Direction RM	- Gérant - Pilotes des processus	Après chaque audit	- Rapport d'audit - Diffusion interne
10	Les décisions des revues de direction	Interne	Direction RM	- Gérant - Pilotes des processus	Après chaque revue de direction.	- Diffusion interne - PV de réunion
11	Plans d'actions d'amélioration	Interne	RM	- Pilotes des processus - tous les travailleurs	A l'issue de son élaboration	- Diffusion interne - Affichage
12	La prise en charge des besoins des parties intéressées	Externe	Direction	-Les parties intéressées	- Au besoin	- Verbal - Notification
13	Les exigences des produits	Externe	Commercial	-Les clients	A la demande des clients	Tous les moyens de communication avec les clients
14	Résultats du Traitement des réclamations client	Interne et Externe	Commercial	- Direction - Clients	A chaque réclamation client	Fiche d'action corrective Notification aux clients

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		Page 3 sur 3
	Edition : N°01		
	Révision : 00	Date : 20/07/2020	
Code : PC		PLAN DE COMMUNICATION	

N°	DESIGNATION	Interne ou Externe ?	RESPONSABLE	DESTINATION	FREQUENCE	SUPPORT
15	Les offres techniques et financières	Externe	Responsable commercial	-Clients	Après chaque demande d'offre	Document d'offre technique et financière
16	Caracteristiques des produits achetés	externe	Processus Achat	- Les fournisseurs	Au moment des consultations des fournisseurs	- Demande d'offre - Bon de commande
17	Resultats d'évaluation des fournisseurs	Interne et externe	Processus Achats	- Fournisseurs évalués - Direction	Après évaluation des fournisseurs	Fiche d'avaluation des fournisseurs
18	Les declarations d'assurance	Externe	Processus GRH	- CNAS	Chaque fin du mois	Bordereau d'envoi
19	Les besoins en recrutement	Externe	Processus GRH	- ANEM	Au besoin de recrutement	Demande écrite
20	Prospectus, Catalogue de produits	Externe	Responsable marketing et communication	- Clientèle réelle et potentielle.	En permanence	-Sur papier et/ou électronique
21	Présentation de l'entreprise	Externe	Responsable marketing et communication	- Clientèle réelle et potentielle. - Autres parties intéressées.	En permanence	-Site web de l'entreprise

Établi par : Le RM
Le ...14/07/2020


KECHIH Lynda
Management



Approuvé par : Le Gérant
Le ...20/07/2020

[Tapez un texte]

Annexe n°05 : liste des procédures du SMQ **CUISINOX.**

N°	INTITULE DU PROCEDURE	PILOTE DU PROCESSUS
PR 01	Commercial	Mr OULD OUALI Mohand Akli
PR 02	Achat	Mr DJABALLI Massinissa
PR 03	Etude et méthode	Mr ZIANI Hakim
PR 04	Production	Mr SEHAD Said
PR 05	Contrôle produit	Mr SEHAD RACHID
PR 06	Installation des équipements	Mr SEHAD Cherif
PR 07	Service après-vente	Mr SEHAD Cherif
PR 08	Maintenance (Curative et préventive)	Mr SEHAD CHERIF
PR 09	Logistique et entretien des véhicules	Mr DJABALLI Massinissa
PR 10	Gestion des stocks (GDS)	Mr KHELOUFI Karim
PR 11	Gestion des ressources humaines (GRH)	Mr HABOU Kamel
PR 12	Management de la Qualité	Mme KECHIH Lynda
PR 13	Maitrise des documents	/
PR 14	Maitrise des enregistrements	/
PR 15	Audit interne	/
PR 16	Action corrective	/
PR 17	Maitrise des produits non conforme	/

[Tapez un texte]

Annexe n°06 : liste des processus du SMQ CUISINOX.

N°	INTITULE DU PROCESSUS	PILOTE DU PROCESSUS	OBSERVATIONS
01	Commercial	Mr OULD OUALI Mohand Akli	/
02	Achat	Mr DJBALLI Massinissa	/
03	Etude et méthode	Mr ZIANI Hakim	/
04	Production	Mr SEHAD Said	/
05	Contrôle produit	Mr SEHAD RACHID	/
06	Installation des équipements	MrSEHAD Cherif	/
07	Service après-vente	Mr SEHAD Cherif	/
08	Maintenance (Curative et préventive)	Mr SEHAD CHERIF	/
09	Logistique et entretien des véhicules	MrDJBALLI Massinissa	/
10	Gestion des stocks (GDS)	Mr KHELOUFI Karim	/
11	Gestion des ressources humaines (GRH)	Mr HABOU Kamel	/
12	Management de la Qualité	Mme KECHIH Lynda	/

[Tapez un texte]

Annexe n°07 : fiche processus de CUISINOX.

	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page 1 sur 2
	Révision : 01		Date :
	FD 01	FICHE DESCRIPTIVE PROCESSUS COMMERCIAL	07/12/2021

REDACTION	VERIFICATION	APPROBATION
Fonction : Directeur commercial Date : Visa :	Fonction : RM Date : Visa :	Fonction : Gérant Date : Visa :

<p><u>Destinataires :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- CPQ- Autres pilotes des processus- Responsable du site- Commercial

Edition	Révision	Date de la Révision	Nature de la modification

[Tapez un texte]

	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page 2 sur 2
	Révision : 01		Date :
	FD 01	FICHE DESCRIPTIVE PROCESSUS COMMERCIAL	07/12/2021

Pilote du processus :

Libellé :

Finalité du processus :

Champ d'application :

-

Données d'entrée :

-

Données de sortie :

-

Clients :

Fournisseurs :

Ressource :

RH :

Informationnelles :

Matérielles :

Logicielles :

Objectifs du processus :

1)

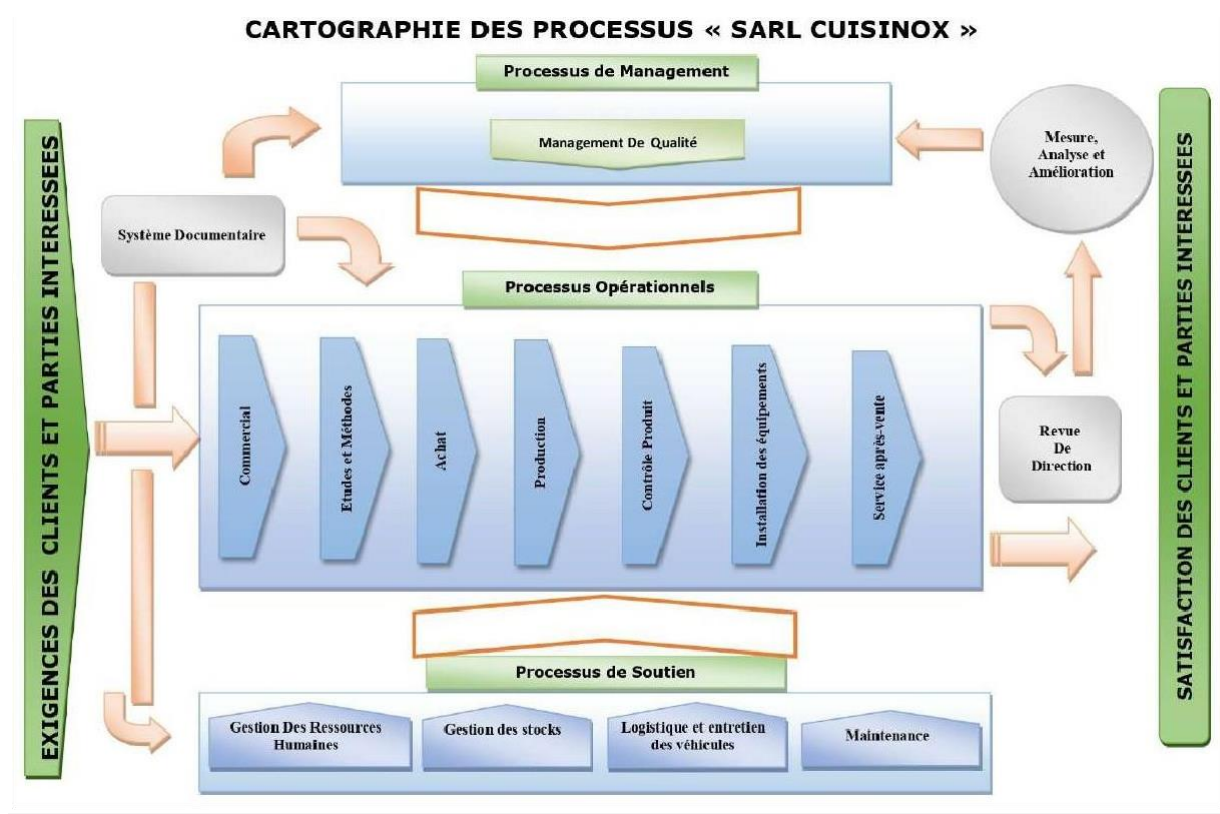
Indicateurs de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
1)		

Enregistrements

•

[Tapez un texte]

Annexe n°08 : la cartographie des processus de CUISINOX.



[Tapez un texte]

Annexe n°09 : questionnaire sur le SMO de CUISINOX.

A. La vérification de la mise en place du SMO au sein de Cuisinox :

[Tapez un texte]

1. La mise en place du SMQ est-elle ?

Imposée :

Par choix :

2. Si c'est par choix, quelles sont les raisons qui vous ont poussé à le mettre en place ?

.....
.....

3. Si c'est imposé, par qui ? et pourquoi ?

.....
.....

4. Est-ce que la mise en place du SMQ est-elle nécessaire pour votre entreprise ?

Oui :

Non :

Si oui, pourquoi ?

.....

5. Date de début de la démarche de certification : Le/...../.....

6. Date d'obtention de la certification : Le/...../.....

7. Quels sont les différents processus que l'entreprise veut certifier ?

.....
.....

7. Par quel plan CUISINOX est-elle certifié ?

Plan globale :

Plan organisationnel :

Plan opérationnel :

8. Dans la mise en place du SMQ le personnel est-il impliqué ?

Oui :

Non :

Si c'est oui, Précisez ceux concernés par l'implication :

Cadre :

Agents de maîtrise :

Exécutants :

Autre :

9. Ya-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en place du système ?

Oui :

Non :

Si oui, précisez ?

.....

[Tapez un texte]

10. La politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?

Oui :

Non :

11. Est-ce que l'entreprise assure la diffusion de l'information exigée par la norme ISO ?

Oui :

Non :

Si oui, par quels moyens ? :

.....
.....

Sinon, pourquoi et quelles sont les difficultés rencontrées ?

.....
.....

12. Est-ce que la mise en place du SMQ garantie :

La satisfaction client :

Les défis de la concurrence :

La performance :

Le label qualité :

13. Est-ce que la certification ISO a eu un impact sur la réorganisation du travail au sein de CUISINOX ?

Oui :

Non :

Si oui, comment ? :.....
.....

14. Parmi ces changements organisationnels apportés par la certification ISO, notez-les selon la pondération suivante:

Faible (1), Moyen (2), Bon (3), fort (4).

	1	2	3	4
-Une participation du personnel plus active :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Amélioration des processus de production :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Utilisation de nouvelles méthodes/ outils de travail :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Amélioration de la satisfaction des employés :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Tapez un texte]

15. Est-ce que l'entreprise respecte les exigences de la norme ISO

Oui:

Non :

Si non, quelles sont les difficultés rencontrées ?

.....
.....

16. Est-ce que votre participation au travail a contribué à l'amélioration de la performance de votre entreprise?

Oui:

Non :

Si non pourquoi ? :

.....

B. Enquête d'efficacité du SMO :

17. L'augmentation du chiffre d'affaire durant les dernières trois années est-elle :

Faible :
Moyenne :
Bonne :
Forte :

18. Le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise est-il :

Pas du tout satisfaisant :
Peu satisfaisant :
Satisfaisant :
Très satisfaisant :

19. La qualité des spécifications des produits est-elle :

Faible :
Moyenne :
Bonne :
Forte :

20. Le respect des plans d'améliorations des produits :

Pas du tout satisfaisant :

[Tapez un texte]

Peu satisfaisant :

Satisfaisant :

Très satisfaisant:

21. L'atteinte des objectives qualités est-elle :

Pas du tout satisfaisant :

Peu satisfaisant :

Satisfaisant :

Très satisfaisant :

22. L'apport du SMQ dans l'entreprise est-il :

Pas du tout satisfaisant :

Peu satisfaisant :

Satisfaisant :

Très satisfaisant :

23. Le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectives qualités est-il :

Pas du tout satisfaisant :

Peu satisfaisant :

Satisfaisant :

Très satisfaisant :

24. La conformité des réalisations par rapport aux prévisions est-elle :

Pas du tout satisfaisant :

Peu satisfaisant :

Satisfaisant :

Très satisfaisant :

C. L'enquête d'efficience du SMO :

25. La maîtrise des coûts est-elle :

Faible :

Moyenne :

Bonne :

Forte :

[Tapez un texte]

26. L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre est-elle :

- Pas du tout satisfaisant :
- Peu satisfaisant :
- Satisfaisant :
- Très satisfaisant :

27. La productivité totale de l'entreprise est-elle :

- Pas du tout satisfaisant :
- Peu satisfaisant :
- Satisfaisant :
- Très satisfaisant :

28. La capacité des professionnels a générer un revenu supplémentaire est-elle :

- Faible :
- Moyenne :
- Bonne :
- Forte :

29. Les attitudes des employés envers les clients sont-elles :

- Pas du tout satisfaisant :
- Peu satisfaisant :
- Satisfaisant :
- Très satisfaisant :

D. L'enquête de satisfaction des clients par le SMO.

Selon les enquêtes de satisfaction client effectuées au sein de votre entreprise, veuillez cocher la case qui vous convient.

30. Le taux des ventes réalisés par les clients est-il :

- Pas du tout satisfaisant :
- Peu satisfaisant :
- Satisfaisant :
- Très satisfaisant :

[Tapez un texte]

31. Le degré de satisfaction des clients est-il :

Faible :
Moyen :
Bon :
Fort :

32. Le suivi de l'amélioration des attentes du client est-il :

Pas du tout satisfaisant :
Peu satisfaisant :
Satisfaisant :
Très satisfaisant :

33. Le taux de retour de produits est-il :

Faible :
Moyen :
Bon :
Fort :

34. Le taux de réclamation des produits est-il :

Faible :
Moyen :
Bon :
Fort :


35. Le délai de traitement des réclamations a été pris en charge ?

Plus de 72 heures :
72 heures :
48 heures :
24 heures :

Plus de 72 heures (faible) ,72 heures (Moyen), 48 heures (Bon), 24 heures (fort).

Annexe n°10 : l'enquête client de la SARL CUISINOX.

[Tapez un texte]

	Edition : N°01	SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	Page 1 sur 3
	Révision : 00		
	IM 01.02	ENQUÊTE CLIENT	Date : 20/07/2020


Dans le souci d'augmenter votre satisfaction, nous souhaiterions recueillir votre avis en répondant au questionnaire ci-après.

Le traitement de vos réponses nous aidera à améliorer nos produits et services.

<i>Concernant notre accueil</i>	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insuffisant
Temps de mise en attente				
Amabilité et écoute de votre interlocuteur				
Compréhension de votre demande				
Espace réservé à l'attente				
<i>Vos commentaires</i>				

<i>Concernant nos produits et services</i>	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insuffisant
Qualité globale de nos produits ?				
Respect des délais				
Rapport qualité/Prix				
Traitement des réclamations				
Manuel d'utilisation				
Qualité du service après-vente				
Qualité du service installation des équipements				

[Tapez un texte]

	Edition : N°01	SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	Page 2 sur 3
	Révision : 00		Date : 20/07/2020
	IM 01.02	ENQUÊTE CLIENT	

<i>Vos commentaires</i>	
-------------------------	--

<i>Autres éléments</i>	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insuffisant
Vos relations avec nos commerciaux				
Qualité de notre documentation commerciale				
Vos relations avec nos équipes d'intervention				
<i>Vos commentaires</i>				

Vos remarques et suggestions :

--



Bibliographie



Bibliographie

La Bibliographie.

La liste des ouvrages

- Barchouche, G., « Booster la performance de son entreprise, la boîte à outils de votre succès », paris, Edition AFNOR, 2010
- Ben Choddane :(2014) « impact de système gestion de la qualité et performance de l'entreprise » : cas des entreprises tunisiennes ; international conférence on business –Economic , Marketing et management Reseach : volume Book « Economic&stratigic management of buisess process, vol,2,pp,108,142.
- Campbell, J. P. (1990). « Modeling the performance prédictions problem in industrial and organizational psychology », Palo Alto: Consulting Psychologists Press, P40.
- CHANDLER A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition d'Organisation, Paris, 1992, P.21.
- CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996, P. 6.
- CNUCED/OMC, op. cit, P.9
- DURET D. PILLET M., « Qualité en production – De l'ISO 9000 à Six Sigma », Edition d'Organisation n°2, paris,2002, p.44.
- FRANCOIS.C. VIRGINIE.L, SYLVIE.R, op. cit, P.12.
- Frédéric Canard « management de la qualité », op.cit. Page 46
- GERD F. KAMISKE et JORG PETER BAUR, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994, pp17-22.
- JAMBART. Claude, « L'assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique », 3^{eme} édition, Edition Economica, Paris, 2001, P. 10.
- LAHLOU. Cherif, op. cit, P. 18.
- LAUDOYER. Guy, « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000, P. 23.
- LECLET. Hervé, VILCOT. Claude, « La qualité en santé, 150 questions pour agir », Edition Afnor, 1999, P.461.
- LONGIN. Pierre, DENET. Henri, « Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante », 2^{eme} édition, Edition Dunod, Paris, 2008, P. 37. DORBES. Henry, Ibid, P. 1
- Michael Armstrong intitulé « A Handbook of Human Resource Management Practice », dans sa 10e édition publiée en 2006.
- MORAND. Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P. 02
- NASSER M. & TIJANE M. « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 »2020 pp : 264/ 280.
- OURAT.A : « comment assure la performance de m'entreprise en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9001 », Edition ENPAP, Alger, P, 13.

Bibliographie

- Pierre LONGIN « construirez votre qualité », Edition dunod. Paris.2004. Page 30.
- SHOGLI. Shiba, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, « 4 révolutions du management par la qualité totale », Edition Dunod, Paris, 1998, P. 109.
- STEPHEN.R. DAVID.D, PHILLIPE.G “ management : l’essentiel des concepts et pratiques”, 6 Edition Pearson Education, Paris, 2018, p.410.
- TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l’entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013, P. 20.
- TEZENAS du MONCEL, par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992, P. 381.
- VILLALONGA. Christophe, « Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010, P. 31.
- WALMARKY « Evaluer la qualité » in revue Gérontologie et société n°99, avril 2001,

La liste des revues.

- Conjoncture. (1999), « L’entreprise du troisième millénaire selon Bill Gâtes», magazine de la chambre française de commerce et d’industrie.
- EF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.9), P. 9.
- GUENNOU.P, « Maitrise de la performance, les travaux de L’AFGI »
- La documentation interne de l’entreprise CUISINOX
- La norme internationale ISO 9000 quatrième édition version corrigée 15-09-2015 « système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire » pp.3/8.
- Michael E. Porter, « L’avantage concurrentiel », publié par Free Press, 1985.
- NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.12), P. 9.
- Prise de note cour management de qualité, chargé de cour : « Mr Zerkhefaoui », 2020.
- SEDDIKI. Abdellah, « Management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004, P. 22.
- Système de management de qualité ISO 9001 version 2015 data.
- Waal et Roderick A. Munro "The Importance of Certification for Quality and Continuous Improvement.

Thèses et mémoires.

Bibliographie

- ESSID. Moez, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de gestion, université Paris-Sud-faculté Jean Monnet, 2006, P. 39.
- Mémoire de fin de cycle de Bejaia présenté par AIT-AHMED Hocine et BENARAB Belkacem, thème d'étude « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », 2014/2015
- Thèse Doctorat en science commerciale de Tizi-Ouzou présenté par M^{elle} Zahia BOUZIDA thème d'études « L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises », 2018/2019.

Site internet

- .In <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?articien°282>. Consulté le 22/04/2023 à 11h15.
- http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commercialeTSTG_man_lex078 consulté le 22/04/2023 à 12h 12min.
- <https://digitalelearnings.com/what-is-six-sigma/>.
- <https://pdfcoffee.com/leading-six-sigma-a-step-by-step-guide-based-on-experience-with-pdf-free.html>. Consulté le 26/05/2023 à 9h30mn.
- ¹<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/iso-autres-certifications/7-avantages-de-la-certification-iso-pour-votre-entreprise> , Consulté le 25/04/2023 à 14h15 mn.
- <https://www.entreprise-et-droit.com/certification-iso-definition-garantie-de-qualite/>.consulté 24/04/2023 à 15.17 min.
- https://www.researchgate.net/figure/la-roue-de-Deming-PDCA-29_fig1_341941332
- internet, mareuse.com.
- smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Performance%20management%20%20putting%20research%20into%20action.pdf.consulte le 26/05/2023 à 12h30mn.
- https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe3.html consulté à 12.00le14/02/2023 .
- Scholarvox.com. consulté le 23/04/2023 à 23h 45.
- Mémoire online.com. consulté le 23/04/2023 à 23h30.
- Scribd.com. Consulté le 23/04/2023 à 23h15.



Table des matières



Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Introduction général2

Chapitre I : Fondements et concepts de base du système de management de la qualité.

INTRODUCTION..... 7

Section 1 : Présentation du concept de qualité 8

1-1) Définition de la qualité..... 8

1.2 L'évolution du concept qualité 10

1-2-1) : Le contrôle qualité 10

1-2-2) L'assurance qualité 11

1-2-3) le management de la qualité totale..... 12

1-3) Les objectifs de la qualité..... 13

1-3-1) Les objectifs de L'entreprise 13

1-3-2) Les objectifs des clients..... 13

1-4) Les enjeux de la qualité..... 14

1-4-1) Les enjeux stratégiques 14

1-4-2) les enjeux économiques. 18

1-4-3) les enjeux humains et sociaux..... 19

Section 02 : Le management de la qualité une démarche et un ensemble d'outils.....20

2-1) Les principales composantes du management de la qualité..... 21

2-1-1) La planification de la qualité..... 21

2-1-2) La maîtrise de la qualité 22

2-1-3) L'assurance de la qualité..... 23

Table des matières

2-1-4) L'amélioration de la qualité	24
2-2) Les principes du management de la qualité	24
2-2-1) L'orientation client.....	24
2-2-2) Le leadership	25
2-2-3) l'implication du personnel	25
2-2-4) L'approches processus	25
2-2-5) L'amélioration continue	25
2-2-6) La prise de décision.....	26
2-2-7) Le management des relations avec les parties intéressées	26
2-3) les outils d'analyse de la qualité.....	26
2-3-1) La carte contrôle.....	26
2-3-2) La roue de Deming.....	28
2-3-3) Six Sigma	29
2-3-4) La méthode AMDEC	30
2-3-5) La méthode de 7 M.....	32
2-3-6) Le Brainstorming (remue-méninges).....	34
2-3-7) La méthode Q, Q, O, Q, C, P	34
2-3-8) Le diagramme de Pareto	35
2-4) Les normes de management de la qualité selon ISO.....	36
Section 03 : Le système de management de la qualité	38
3-1) Les principes fondamentaux du système de management de la qualité.....	38
3-1-1) Fondement des systèmes de management de la qualité.	38
3-1-2) Exigences pour les systèmes de management de la qualité et exigences pour les Produits.	38
3-1-3) La démarche du système de management de la qualité	39
3-1-4) L'approche processus.....	39
3-1-5) La Politique qualité et les objectifs qualités.....	40
3-1-6) Le rôle de la direction au sein du système de management de la qualité.....	41
3-1-7) Les informations documentées.....	41
3-1-8) Evaluation des systèmes de management de la qualité.....	43
3-1-9) Systèmes de management de la qualité et autres objets d'un système de Management.....	45
3-1-10) Relation entre les systèmes de management de la qualité et les modèles d'excellence.....	45
3-2) Les étapes de la mise ne place d'un système de management de la qualité.....	46

Table des matières

Section 4 : les principales exigences du système de management de la qualité par la norme ISO9001 version 2015	49
4-1) Contexte de l'organisme	49
4-1-1) Compréhension de l'organisme et de son contexte.....	49
4-1-2) compréhension des besoins et des attentes des parties intéressés	50
4-1-3) détermination du domaine d'application du système de management de qualité ..	50
4-1-4) Système de management de la qualité et ses processus	50
4-2) Leadership.....	51
4-2-1) Leadership et engagement	51
4-2-2) Orientation client.....	51
4-2-3) La politique qualité	51
4-2-4) Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	51
4-3) La planification	52
4-3-1) Les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	52
4-3-2) objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre.....	52
4-3-3) Planification des modifications	52
4-4) Support.....	52
4-4-1) Ressources.....	53
4-4-2) Les compétences	53
4-4-3) sensibilisation.....	53
4-4-4) Communication.....	53
4-4-5) Information documentés	53
4-5) Réalisation des activités opérationnelles.....	54
4-5-1) Planification et maîtrise opérationnelle.....	54
4-5-2) les exigences relatives aux produits et services	54
4-5-3) Conception et développement de produits et services	55
4-5-4) Maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes :55	
4-5-5) Production et prestations de services	55
4-5-6) Libération des produits et services.....	56
4-5-7) Maîtrise des éléments de sortie non conformes	56
4-6) Evaluation des performances	57
4-6-1) Surveillance, mesure, analyse et évaluation.....	57
4-6-2) Audit interne	57
4-6-3) Revue de la direction.....	57
4-7) Améliorations.....	58

Table des matières

CONCLUSION DU CHAPITRE.....	59
-----------------------------	----

Chapitre II : La certification comme levier de la performance de l'entreprise

INTRODUCTION.....	61
Section 01 : Le concept de performance.....	62
1-1) Définition de la performance	62
1-2) Les éléments fondamentaux de la performance.....	63
1-3) Les différentes dimensions de la performance.....	64
1-3-1) La dimension stratégique	64
1-3-2) La dimension concurrentielle.....	64
1-3-3) La dimension socio-économique	65
Section 2 : L'évaluation de la performance des systèmes de management de la qualité.	67
2-1) Les indicateurs de la performance.....	67
2-1-1) Définition de l'indicateur de performance	67
2-1-2) Les types d'indicateur de la performance	68
2-1-3) L'objectif de mesure de la performance.....	69
2-2) Les méthodes d'évaluation de conformité, l'efficacité et l'efficience conformes à la norme ISO 9000.....	71
2-2-1) Le diagnostic.....	71
2-2-2) L'audit.....	71
2-2-3) L'autoévaluation.....	71
2-2-4) La revue de processus.....	71
2-2-5) La revue de direction.....	71
2-2-6) La mesure de la satisfaction des clients et les parties intéressées.....	71
2-2-7) Indicateur de tableau de bord.....	71
2-2-8) Mesurer le coût d'obtention de la qualité.....	72
2-2-9) Coûts cachés et performance managériale.....	72
2-2-10) La Notion d'Amélioration Continue	72
Section 03 : La relation entre la performance et le système de management de la qualité.....	73
3-1) La performance par la satisfaction des clients.....	73
3-2) La performance par la mobilisation et l'implication du personnel.....	73
3-3) La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs.....	75
3-4) La performance par la maîtrise des coûts.....	75
3-5) La performance par l'optimisation des processus.....	76
3-6) La performance par l'amélioration continue.....	76

Table des matières

3-7) La performance par la certification.....	77
Section 04 : La certification ISO comme levier de performance.....	79
4-1) La certification ISO.....	79
4-1-1) La définition de la certification.....	79
4-1-2) L'objectif de la certification.....	80
4-1-3) Les avantages de la certification.....	80
4-2) Système management de la qualité : norme et certification	81
4-2-1) La certification sur le processus de management :.....	82
4-2-2) La certification sur le processus de la production.....	83
4-2-3) La certification sur le processus commercial.....	83
4-2-4) La certification sur le processus de la gestion de ressources humaines.....	84
4-2-5) La certification sur le processus de la gestion des chaines d'approvisionnement.....	85
4-2-6) La certification sur le processus finance et comptabilité.....	85
Conclusion.....	86

Chapitre III : La certification au sein de l'entreprise « CUISINOX » et son impact sur la performance de l'entreprise

Section 01 : Présentation Générale de l'entreprise	88
1) Présentation de l'entreprise CUISINOX.....	88
1-1) L'historique de CUISINOX.....	88
1-2) Les activités de CUISINOX	89
1-3) Les principaux de CUISINOX.....	90
1-4) l'organisation de l'entreprise CUISINOX	90
1-5) Présentation des services de l'entreprise CUISINOX	91
1-6) La structure organisationnelle de CUISINOX.....	94
1-7) L'objectif de la mise en place du système de management de la qualité de CUISINOX.....	96
2) Présentation du système de management de la qualité de la SARL CUISINOX.....	96
2-1) le système légale et réglementaire de CUISINOX	96
2-2) Domaine d'application de la SARL CUISINOX.....	96
2-2-1) Périmètre d'application	97
2-2-2) Applicabilité	97
2-3) Le système documentaire.....	97

Table des matières

2-3-1) La politique qualité de CUISINOX.....	97
2-3-2) Le plan de communication de CUISINOX.....	98
2-3-3) Les procédures de CUISINOX.	99
2-3-4) les enregistrements de CUISINOX.....	100
2-4) Les processus de CUISINOX.	100
2-4-1) Les processus clés du SMQ de CUISINOX.....	
2-4-2) Les fiches processus.....	101
2-4-3) Cartographie des processus	101
2-4-4) Interaction entre les processus.....	102
2-5) Activités de mesure, analyse et amélioration.....	103
2-6) Audit interne	103
2-7) Revue de la direction.	104
Section 2 : le cadre méthodologique.....	105
2-1) La collecte de données auprès de la SARL CUISINOX.....	105
2-2) La méthodologie de traitement statistique des données. 105	
2-2-1) la construction des variables.....	105
Section03 : analyse et interprétation des résultats.....	107
3-1) La vérification de la mise en place du système de management de la qualité au sein de CUISINOX.	107
3-2) Vérification de l'hypothèse 01 : Le SMQ influe positivement l'efficacité de La SARL CUISINOX.....	110
3-3) Vérification de l'hypothèse 02 : Le SMQ influe positivement l'efficience de La SARL CUISINOX.....	118
3-4) Vérification de l'hypothèse 03 : Le SMQ influe positivement la satisfaction des clients de La SARL CUISINOX.	123
Section 4 : synthèse et recommandation.....	130
Conclusion du chapitre	132
Conclusion Générale	134
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

De nos jours, pour rester compétitive et répondre aux attentes croissantes des clients, les entreprises doivent impérativement adopter un système de management de la qualité. Il est essentiel pour leur survie d'intégrer formellement un SMQ au sein de leur organisation, impliquant ainsi tous les acteurs concernés. Bien que cela puisse représenter un coût, cette démarche est réalisable à l'échelle de l'entreprise. Tout investissement comporte un certain risque, mais en misant sur la qualité, les avantages sont toujours au rendez-vous.

L'objectif de notre travail est d'analyser l'influence du Système de Management de la Qualité (SMQ) sur la prospérité managériale d'une entreprise. Plus précisément, nous concentrons sur l'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur la performance globale de l'entreprise. Pour mener notre étude, nous avons choisi l'entreprise CUISINOX située dans la région de Azazga à Tizi-Ouzou.

Nous avons utilisé un sondage sous la forme d'un questionnaire distribué à 60 salariés de cette entreprise. Ces salariés ont été sélectionnés parmi la population des employés travaillant dans cette entreprise certifiée. Les résultats de notre enquête, qu'ils soient tangibles ou intangibles, mettent en évidence que le Système de Management de la Qualité mis en œuvre par l'entreprise CUISINOX contribue à sa prospérité et à sa performance. Il présente des avantages significatifs et garantit la compétitivité de l'entreprise.

En résumé, notre mission consiste à étudier « *l'impact de la certification ISO 9001 version 2015 sur la performance de l'entreprise CUISINOX* », en mettant en évidence les bénéfices et l'impact positif du Système de Management de la Qualité mis en place.

Mots clés. Système du Management de la qualité, performance de l'entreprise, la norme ISO version 2015, l'efficacité, l'efficacité et la satisfaction client.

Abstract.

Nowadays, in order to remain competitive and meet the growing expectations of customers, companies must adopt quality management system. It is essential for their survival to formally integrate QMS within their organization, involving all relevant stakeholders. Although this may involve some costs, implementing QMS is feasible at the company level. Every investment carries some risk, but by focusing on quality, the benefits are always attainable.

The objective of our work is to analyze the influence of the Quality Management System (QMS) on the managerial prosperity of a company. Specifically, we focus on the impact of ISO 9001 :2015 certification on the overall performance of the company. For our study, we selected CUISINOX, a company located in Azazga region in Tizi-Ouzou city, and conducted a survey in the form of a quiz distributed to 60 employees of this certified company. The results of our survey, both tangible and intangible, highlight that the Quality Management System implemented by CUISINOX contributes to its prosperity and performance. It provides significant advantages and ensures the company's competitiveness.

Key words: Quality Management System, company performance, ISO version 2015, efficiency, effectiveness and customer satisfaction.