



**جامعة وهران 2 محمد بن أحمد**  
**University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed**

Faculté des sc. économiques, commerciales et des sc. de  
gestion

## **Polycopié de cours**

# **Management de la qualité**

## **Cours et travaux pratiques**

**Licence « Management ». Département des sc. de gestion**

**Semestre 06**

Présenté par :

**Mohammed DAOUDI**

Grade :

**Maître de conférences A**

**Année : 2024**

## **Intitulé Polycopié : Management de la qualité. Cours et travaux pratiques**

### **Description du cours :**

Ce cours couvre les divers concepts et notions liés à la qualité et sa gestion dans une organisation. Les définitions du concept de « qualité », son fondement historique et ses différentes implications sont abordés dans un premier temps. Dans un second temps, le contenu et la méthodologie du management de la qualité sont largement étudiés. Enfin, le cours aborde la normalisation internationale relative au domaine. Dans cette dernière partie, l'organisme ISO, les normes internationales et la norme ISO 9000 sont examinés, notamment dans leurs aspects pratiques. En outre, le présent document propose une panoplie de tests, travaux pratiques et applications intéressantes pour initier les étudiants à ce domaine.

### **Objectifs :**

L'objectif général du cours est d'initier les étudiants aux concepts et notions pratiques relatifs au management de la qualité et aux normes internationales y afférentes. En suivant ce cours avec assiduité et abnégation, les étudiants seront équipés des connaissances et des compétences nécessaires pour mettre en œuvre, gérer et améliorer un système de management de la qualité dans diverses organisations, notamment dans le cadre d'organismes engagés dans une démarche de conformité avec la norme ISO 9001.

## I. **AVANT PROPOS**

Ce polycopié de management de la qualité, intitulé « Management, démarche et normes qualité », est établi en guise de support pédagogique destiné aux étudiants de notre faculté. Il concerne, en première intention, les étudiants de Licence LMD « Management », semestre 06 du département des sciences de gestion et du Master 2 « Entrepreneuriat », semestre 03 du département des sciences de gestion. Le contenu de ce polycopié représente la dernière version du programme enseigné durant les trois dernières années. Il est rédigé sous forme de cours détaillés, avec des travaux dirigés sous différentes formes « workshops, simulations et d'exercices d'application ». Il est présenté sous un style simplifié pour permettre aux étudiants une aisance de compréhension, une facilité du suivi des cours et une simplification de la révision pour les examinations. Le contenu de ce polycopié est structuré en cinq chapitres, déroulés en trois phases. La première phase, sera consacrée à l'examen des concepts clés liés à la qualité. Après un retour sur l'histoire de l'évolution des concepts qualité, l'objet consiste donc, dans un premier temps, à définir, ordonner et clarifier cette mosaïque de concepts, souvent source de confusion et nécessaires pour se faciliter le déroulement des cours suivants. Dans une seconde phase, nous aborderons le fondement théorique et conceptuel de l'approche de l'organisation internationale de normalisation ISO en matière de management de la qualité. Nous poursuivrons, dans la troisième phase, par l'examinations des concepts liés à la famille des normes ISO 9000, ses exigences ainsi que les modalités et défit de sa mise en œuvre. En outre, les travaux dirigés sont programmés et introduits dans la majorité des séances de cours.

## Table des matières

<b>I Avant-propos .....</b>	<b>2</b>
<b>II Liste des tableaux .....</b>	<b>6</b>
<b>III Liste des figures .....</b>	<b>6</b>
<b>IV Liste des sigles et abréviations .....</b>	<b>7</b>
INTRODUCTION GENERALE .....	8
<b>Chapitre 1 : Qualité et normes qualité : Eléments de définition .....</b>	<b>12</b>
I.    L'évolution des concepts qualité .....	12
II.   Normalisation, standards, certification : éléments de définition .....	17
1.  Normalisation, structure et politique .....	18
1.1.  Les structures nationales et internationales de normalisation .....	20
1.2.  Processus d'élaboration de normes chez ISO .....	23
1.3.  Normalisation et coordination organisationnelle .....	24
2.  Les concepts de normes, de certification et de labellisation .....	27
2.1.  Normes, certification, accréditation et labellisation .....	27
2.2.  Aspects économiques de la labellisation environnementale et sociale .....	31
<b>Chapitre 2 : La qualité selon l'approche de l'ISO .....</b>	<b>34</b>
I.    Fondement théorique et conceptuel de l'approche ISO .....	34
1.  Les caractères généraux de l'approche ISO .....	34
2.  La naissance des normes ISO 9000 .....	35
3.  La philosophie ISO .....	36
II.   L'organisation internationale de normalisation « ISO » .....	40
1.  Présentation de l'organisme ISO .....	40
1.1.  Structure et gouvernance .....	40
1.2.  Assemblée générale .....	40
1.3.  Le conseil de l'ISO .....	41
2.  Les Membres de l'ISO (les organismes nationaux) .....	42

III.	la normalisation dans le monde et dans les pays en développement .....	43
1.	Degré d'adoption des normes ISO pour les systèmes de management .....	43
1.1.	La certification ISO dans le monde (statistiques globaux) .....	43
1.2.	La certification aux normes ISO, toujours en croissance.....	44
2.	L'ISO et les pays en développement .....	45
2.1.	La participation à l'élaboration des normes .....	45
2.2.	Considérations de l'ISO pour les pays en développement .....	46
<b>Chapitre 3 : système qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 .....</b>		<b>47</b>
I.	Les normes ISO 9000 : présentation, principes et exigences .....	47
1.	Présentation et évolution des normes ISO 9000 .....	47
2.	Les principes du management de la qualité selon L'ISO 9000 .....	50
3.	Logique d'un système de management de la qualité .....	53
3.1.1.	La logique du PDCA .....	53
3.1.2.	Le PDCA et la famille des normes ISO 9000 .....	55
3.1.3.	PDCA et Système de management qualité .....	55
II.	Exigences du système de management de la qualité selon ISO 9001 .....	56
1.	Articles 1, 2 et 3 de la norme ISO 9001 .....	58
2.	Contexte de l'organisme (Article 4) .....	58
3.	Leadership (Article 5) .....	59
4.	Planification (Article 6) .....	61
5.	Support (Article 7) .....	62
6.	Réalisation des activités opérationnelles (Article 8) .....	63
7.	Évaluation des performances (Article 9) .....	65
8.	Amélioration (Article 10) .....	66
<b>Chapitre 4 : Méthodologie et défis de l'implantation du système qualité ISO 9001 .....</b>		<b>69</b>

1. L'accompagnement à l'implantation .....	69
1.1. Le diagnostic qualité .....	69
1.2. Exécution du plan d'action .....	69
1.3. La description et l'amélioration des processus de l'entreprise .....	70
1.4. La vérification du système mis en place à travers des audits internes et à blancs .....	70
2. Les Étapes d'implantation du système qualité .....	70
3. ISO 9000 et les défis de l'implantation .....	73
<b>Exercices et applications dirigés .....</b>	<b>78</b>
EXERCICE DE RÉFLEXION 1 : Mieux connaître le concept « qualité » .....	79
EXERCICE DE RÉFLEXION 2 : Mieux connaître le concept « qualité » .....	80
EXERCICE D'APPLICATION 1 « Workshops en travaux dirigés » .....	82
EXERCICE D'APPLICATION 2 : AUTOEVALUATION .....	83
EXERCICE D'APPLICATION 3 : Les études de cas .....	84
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>93</b>
<b>GLOSSAIRE QUALITE .....</b>	<b>106</b>

## II. Liste des tableaux

N° tableau	Intitulé tableau	Page
Tableau II. 1	Statistiques certification ISO à l'échelle mondiale	
Tableau IV.1	<i>Classification des répondants selon leur type de motivation pour l'ISO 9000</i>	

## III. Liste des figures

N° figure	Intitulé figure	Page
Figure I.1	Processus d'élaboration d'une norme	
Figure II.2	Structure et gouvernance de l'ISO	
Figure III.1	Principes de la norme ISO 9001/2015	
Figure III.2	Schéma processus selon la Norme ISO/CEI 9001/2015	
Figure III.3	La roue du PDCA (Roue de Deming)	
Figure III.4	Roue PDCA et exigences ISO 9001/2015	
Figure III.5	Structure HLS (High Level Structure) de la norme ISO 9001/2015	
Figure III.6	Exigences ISO 9001/2015. Schéma générale	

## IV. Liste des sigles et abréviations

<b>AFD</b>	:	Agence française de développement
<b>CDQ</b>	:	Conseil de qualité
<b>CH</b>	:	Chapitre
<b>CNQ</b>	:	Coût de non qualité
<b>ED</b>	:	Edition
<b>FIG</b>	:	Figure
<b>GAP</b>	:	Groupe amélioration des performances
<b>GEP</b>	:	Groupe efficacité des processus
<b>GTZ</b>	:	Agence de coopération internationale allemande
<b>ISO</b>	:	Organisation international de normalisation
<b>MAQ</b>	:	Manuel assurance qualité
<b>MEDA</b>	:	Programme de coopération euro-méditerranéen
<b>MGP</b>	:	Manuel de gestion et de procédures
<b>MQ</b>	:	Manuel qualité
<b>QT</b>	:	Qualité Total
<b>RAQ</b>	:	Responsable assurance qualité
<b>RMQ</b>	:	Responsable management qualité
<b>SAQ</b>	:	Système d'assurance qualité
<b>SGS</b>	:	Société générale de surveillance (organisme de certification)
<b>SMQ</b>	:	Système de management de la qualité



## INTRODUCTION GENERALE

La qualité et la gestion de la qualité sont aujourd'hui, dans la majorité des discours des managers d'entreprise. Quelque soit le domaine, production, service, éducation, etc., ils sont tous soucieux de s'assurer que leurs produits, services soient de qualité et répondent aux exigences du marché. Des lors, l'introduction de dispositifs efficaces de management de la qualité devient l'une des plus grandes préoccupations.

Toutefois, les concepts modernes de la qualité applicables aux organisations ont commencé à proliférer essentiellement au début du 19<sup>e</sup> siècle en même temps qu'évoluait l'environnement commercial et industriel. De nouveaux concepts ont commencé à émerger à l'exemple du Zéro Défaut, du coût de la non-qualité, les cercles de la qualité, les méthodes Taguchi... Ces concepts, outils et démarches applicables à la gestion et à l'amélioration de la qualité ont rejoint l'émergence de normes qualité pour former l'ensemble des techniques modernes d'organisation qui contribuent à l'obtention d'une qualité satisfaisante dans le cadre de la gestion des activités de l'entreprise.

Le développement des normes de la qualité a commencé très tôt après la deuxième guerre mondiale sous forme de spécifications militaires destinées au début à l'industrie manufacturière de la défense. Elles se sont ensuite répandues au reste des secteurs avec la publication par l'Institut des normes britanniques (BSI) de sa norme guide en assurance qualité « BS 4891:1972 » suivie, en 1979, par une norme qualité plus adaptée à l'industrie en général « BS 5750-1:1979 ». L'apparition des normes ISO 9000 a eu lieu à la suite la décision de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) de se référer à la norme « BS 4891 » comme point de départ pour encourager l'implantation d'une norme de qualité internationale qui vise à réduire les barrières à l'échange des produits et des services entre les nations.

Ainsi, l'ISO a publié en 1987 sa première version de la famille des normes ISO 9000 qui a été révisée et éditée en version 1994. A partir de cette année, un grand projet de révision à été

lancé au bout duquel la version 2000 à vu le jour. La version 2000 est considérée comme une véritable révolution. Contrairement aux précédentes, dont les préoccupations étaient essentiellement techniques, la version 2000 proposait un véritable système de management de la qualité interpellant la majorité des activités de l'entreprise. Cette version a été améliorée suite à la publication de l'édition 2008. Cette dernière est considérée comme une mise à niveau de la version précédente. En 2015, la version 2015 à vue le jour. Cette édition est considérée comme une seconde révolution, après celle de 2000, dans ce sens ou elle se présente avec une nouvelle structure (HLS) et introduit de nouvelles exigences à l'exemple du contexte de l'organisation et des parties intéressées. Cette édition est à ce jour la version en cours.

La norme ISO 9001 fournit 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. Ce terme recouvre ce que l'organisation fait pour satisfaire aux exigences qualité de ses clients et aux exigences réglementaires applicables, en visant l'amélioration continue de sa performance dans la réalisation de ses objectifs qualité.

Dans le contexte de l'ISO 9001, la certification se rapporte à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme extérieur indépendant, qui audite un système de management et vérifie qu'il est conforme aux exigences spécifiées dans la norme. Ainsi, la certification ISO 9001 atteste qu'une organisation a un système de management conforme à la norme ISO 9001.

La famille des normes ISO 9000 est actuellement, parmi les normes d'ISO les plus utilisées à l'échelle mondiale. Elle est reconnue comme le référentiel international du management de la qualité en ce qui concerne les activités en interne et des relations entre les clients et les fournisseurs, en externe. Elle traduit un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation.

L'ISO 9000 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En septembre 2022 », les statistiques de l'évolution des certifications à l'échelle mondiale montrent l'existence d'un peu plus d'un million cinq cent mille entreprises certifiées dans 178 pays (ISO Survey, 2022). Ceci représente une hausse de 12% comparée aux statistiques de 2004.

L'Algérie, à l'instar des pays en voie de développement, n'échappe pas à cette tendance internationale du recours aux normes ISO pour le management de la qualité. Ainsi, à partir des années 90, un programme national a été engagé par les pouvoirs publics pour inciter les entreprises à se doter du système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001.

A l'issue de ce programme, les chiffres que nous avons pu avoir (Ministère de l'industrie et des mines, agence nationale de développement de la PME, ISO Survey, 2022) donne le nombre de 1153 entreprises certifiées à la norme ISO 9001 jusqu'à fin 2022.

Le présent document est élaboré en tant que support pédagogique destiné aux étudiants de notre faculté. Il concerne, en première intention, les étudiants de Licence LMD « Management », semestre 06 du département des sciences de gestion et du Master « entrepreneuriat », semestre 03 du département des sciences de gestion. Le contenu de ce polycopié représente la dernière version du programme enseigné durant les trois dernières années. Il est rédigé sous forme de cours détaillés, avec des travaux dirigés sous forme de workshops, de simulations et d'exercices d'application résolus ainsi que des exercices supplémentaires non résolus. Il est présenté sous un style simplifié pour permettre aux étudiants une aisance de compréhension, une facilité du suivi des cours et une simplification de la révision pour les examens. Le contenu de ce polycopié est structuré en cinq chapitres déroulés en trois phases. La première phase, sera consacrée à l'examen des concepts clés liés à la qualité. Après un retour sur l'histoire de l'évolution des concepts qualité, l'objet consiste donc, dans un premier temps, à définir, ordonner et clarifier cette mosaïque de concepts, souvent source de confusion et nécessaires pour se faciliter le déroulement des cours suivants. Dans une seconde phase, nous aborderons le fondement théorique et conceptuel de l'approche de l'organisation internationale de normalisation ISO en matière de

management de la qualité. Nous poursuivrons, dans la troisième phase, par l'examen des concepts liés à la famille des normes ISO 9000, ses exigences ainsi que les modalités et le déroulement de sa mise en œuvre. En outre, les travaux dirigés sont programmés et introduits dans la majorité des séances de cours.

## **Chapitre 1 : Qualité et normes qualité : Eléments de définition**

### **I. L'évolution des concepts qualité**

Il est approprié de commencer ce chapitre par un examen des concepts clés qui ont révolutionné le domaine de la qualité depuis un siècle. En réalité, il a fallu beaucoup d'évolution pour arriver à la définition du mot « qualité » que nous retrouvons dans la révision en vigueur de l'ISO 9000. La littérature s'intéressant à la question de la qualité confirme que l'existence des concepts qualité remonte au début du centenaire précédent. En effet, selon (Shiba, Graham et Walden, 1993), la maîtrise de la qualité aux Etats-Unis et en Europe fait déjà partie de la production depuis une centaine d'années, et l'utilisation de différents concepts qualité n'a pas cessé d'apparaître et de disparaître.

La prolifération des concepts liés à la qualité au début du centenaire passé a été marquée par des événements significatifs survenus avant et pendant la Deuxième Guerre mondiale. Ces événements remontent à 1870 avec l'introduction du concept des tolérances minimum et maximum qui, selon (Shewhart, 1939, cité par Champoux, 1996), facilitent l'interchangeabilité des pièces tout en enlevant au fabricant l'obligation de produire à une dimension exacte. Cet événement a été suivi en 1901 par la création du premier organisme de normalisation en Grande-Bretagne dans l'objectif de préparer des spécifications des caractéristiques de la qualité en vue de résoudre deux problématiques : premièrement, comment réduire au minimum les refus; et deuxièmement, comment réduire au minimum le coût de l'inspection pour donner l'assurance de la qualité voulue. Par la suite, plusieurs pays ont emboîté le pas de la Grande-Bretagne en créant leurs propres organismes de normalisation et spécifications (Champoux, 1996).

Ensuite, il y eut en 1915 l'apparition du concept « Juste-à-temps » chez Ford, mis en place notamment pour la construction des camions du modèle «T». Ce concept intègre aussi le contrôle de la qualité (Ealey, 1988, cité par Champoux, 1996). Puis en 1920, à la suite de l'échec de la mise en service par Western Electric d'un nouveau type de centrale téléphonique (un nombre trop élevé d'erreurs), G. E. Edwards introduisait le concept de l'assurance de la

qualité en séparant, notamment, les fonctions « fabrication » et « qualité »; son collègue W. A. Shewhart, mathématicien, proposa quant à lui le contrôle statistique comme moyen de maîtrise de la qualité (Jouslin de Noray, 1990, cite dans Champoux, 1996). D'ailleurs, c'est Walter A. Shewhart qui a lancé, en 1924, le premier diagramme de maîtrise statistique de procédés, signalant ainsi le début du contrôle statistique de la qualité dans l'histoire industrielle (Folaran, 2003). En 1935, Waldo Vezlau et J.V. Talacko suggérèrent une classification des défauts selon leur gravités en préconisant l'utilisation de la très connue méthode d'analyse de Pareto (Jouslin de Noray, 1990, cité par Champoux, 1996).

Après la Deuxième Guerre mondiale, le Japon a fortement influencé la révolution du concept de la qualité, notamment, avec la fondation en 1946 de l'Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Cet organisme, dirigé par Karou Ishikawa, a pris en main le développement de la qualité au Japon. En 1950, suite à la demande du Ministère de la Défense américain pour participer à une étude du système économique japonais, la venue de W.D. Deming a grandement marqué l'histoire de la recherche de la qualité dans ce pays; ses séries de cours aux principaux chefs d'entreprise nippons ont vraiment catalysé le développement du concept de la qualité. En décembre 1950, Deming offre d'utiliser la somme provenant des droits d'auteur d'une brochure publiée par la JUSE pour créer le prix Deming pour la qualité (Gogue, 1990, cité par Champoux, 1996).

À partir des années 50, le Japon a pris le devant dans la révolution des concepts liés à la qualité, et ceci à travers la contribution de gourous tels que W.E. Deming, Juran et G. Ishikawa pour renverser totalement la perception négative existant à l'époque au sujet des produits japonais. Durant cette époque, W.E. Deming a encouragé beaucoup le concept d'amélioration continu connu sous le nom du cycle « Plan-Do-Check-Act » qui fut adopté plus tard par ISO dans la série des normes ISO 9000. De son côté, Juran a importé au Japon ses principes de gestion de la qualité et, notamment, le concept connu sous le vocable « Big Q », c'est-à-dire la qualité à travers l'engagement actif de la direction (Folaran, 2003).

La satisfaction envers les produits japonais, les produits du secteur automobile particulièrement, a été renforcée durant la crise pétrolière de l'année 1973. Cette crise a révélé que pour gagner sur le marché, il faut optimiser les coûts de production tout en maintenant une bonne qualité. Ainsi, plusieurs nouveaux concepts et méthodes qualité, visant surtout l'élimination des défauts et la réduction du temps de production, ont été élaborés dans les usines de construction au Japon, notamment chez Toyota. Parmi ces méthodes, nous retrouvons les cercles de la qualité, le système *kanban*, *lepoka-yoke* ou le système détrompeur, l'analyse AMDEC, etc. (ibid.).

L'influence du Japon sur l'évolution des concepts reliés à la qualité a été bien analysée dans les travaux de (Shiba et al, 1993). Les paragraphes qui vont suivre présentent un résumé largement inspiré de leurs travaux. Cette influence se caractérise par une évolution s'étendant sur quatre périodes différentes entre 1950 et 1980, périodes durant lesquelles la signification du mot « qualité » a continué à se transformer. Shiba et al, (1993) décrivent clairement les quatre concepts qui ont caractérisé ces périodes ainsi que les forces qui ont favorisé leur évolution.

Selon le premier concept, la qualité est définie comme étant ***la conformité aux régies***. En d'autres termes, la conformité aux régies définit la qualité comme étant la propriété d'un produit qui correspond aux spécifications élaborées par ses concepteurs. Dans leur critique de ce concept, Shiba et al, (1993) évoquent que la conformité aux régies comme seule définition de la qualité présente deux points faibles : le premier est l'idée selon laquelle on peut parvenir à la qualité seulement par le contrôle du processus de production et l'élimination des articles défectueux, ce qui conduit souvent à des relations conflictuelles entre ceux qui fabriquent les produits et ceux qui les contrôlent; le second point faible est que la conformité aux régies néglige les besoins du marché puisque la création des normes de production et d'un contrôle adapté à ces normes oriente l'attention des gens vers le produit, et non vers les besoins des clients.

Ce concept a évolué ensuite vers *l'adaptation à l'utilisation* future du produit en vue d'assurer la satisfaction des besoins du marché. On ajoute ici un complément à la définition précédente, mais ce concept ne peut toutefois pas encore améliorer les relations conflictuelles générées entre les contrôleurs et les ouvriers. De plus, si l'entreprise exige des produits qui garantissent un fonctionnement conforme aux spécifications du concepteur et dont l'adaptation à l'utilisation est excellente, les contrôleurs devront éliminer absolument tous les produits qui s'écartent des normes. C'est une approche coûteuse. L'adaptation à l'utilisation présente une autre faiblesse : cette démarche offre peu d'avantages sur le plan de la compétitivité. Pour remédier aux inconvénients de ce concept, les grandes entreprises japonaises sont passées, au début des années, 1970, au stade suivant de la qualité, non plus en obtenant cette qualité par des contrôles coûteux, mais en l'assurant dès la production.

Ainsi, le troisième concept survient: *la maîtrise du coût*, ce qui signifie la recherche de la qualité élevée et d'un faible coût. Selon Shiba et al, (1993), afin de parvenir à l'application de ce concept, il faut réduire la variabilité du processus de production de telle sorte que toutes les unités produites soient déjà à l'intérieur des limites de contrôle pour éviter toutes obligations de rejets. Cela impose un changement fondamental au niveau du système de production. Ainsi, l'opérateur doit concentrer son attention sur la maîtrise du processus de production et non pas sur le contrôle des produits. Malgré le grand avantage que procure ce concept, il était insuffisant pour garantir la compétitivité de l'entreprise japonaise. En effet, même si l'entreprise réussit à atteindre le niveau de qualité voulu dans la maîtrise du coût en fournissant des produits fonctionnels, hautement fiables et à faible coût, leurs concurrents peuvent créer des produits également fiables et encore moins chers. Des pays comme la Corée, la Chine et Taiwan ont émergés au début des années 80 et ont pu copier les techniques de conformité aux régies et d'adaptation à l'utilisation élaborées par les Japonais, mais à un coût de main-d'œuvre plus faible. Pour répondre à cette nouvelle menace, les grandes entreprises japonaises ont trouvé dans l'innovation le remède à cette situation de concurrence.

Le besoin de l'innovation a porté la qualité du produit au stade suivant, favorisant l'apparition du quatrième concept: *la satisfaction des exigences latentes*. Selon Shiba et al, (1993), ce



concept vise principalement à assurer la satisfaction des besoins des clients avant même que ces derniers n'en soient conscients. En d'autres termes, si une entreprise peut découvrir une exigence latente sur le marché, elle peut bénéficier d'un monopole pendant un certain temps, et ainsi demander un prix plus élevé pour son produit. Ce dernier concept est toujours d'actualité puisque l'innovation est maintenant un pré-requis pour réussir à trouver des opportunités dans un environnement très compétitif.

Dans cette analyse que nous venons de résumer, Shiba et al, (1993) affirment que la révolution des concepts qualité et des instruments et pratiques utilisés pour leur application est commandée principalement par les différents changements du monde, des forces de l'environnement social et économique. Ils ajoutent qu'à travers le monde, les hommes ont compris intuitivement les quatre adaptations et qu'ils ont tenté de les mettre en œuvre. Dans les années 1950, la conformité a des régies répondait le mieux au besoin d'une production de masse. Les années 1960, 1970 et 1980 furent dominées respectivement par l'adaptation à l'utilisation, la maîtrise du coût et la satisfaction aux exigences latentes.

D'autres concepts brillants ayant émergé au début des années 80 continuent d'être toujours d'actualité, entre autres la méthode «Six Sigma» basée sur le contrôle statistique des défauts et le calcul d'indice de « *Capability* ». Cette méthode a tout d'abord été élaborée chez Motorola en 1988 et elle a connu un succès notable chez General Motors, sous la direction de Jack Welch à partir des années 1995 (Folaran, 2003).

A partir des années 1980, le monde a connu des transformations qui ont révolutionné l'environnement économique. En effet, Bellon, (2002) évoque plusieurs exemples dont le développement des moyens de transport et des technologies de l'information et de la communication (les TIC) ainsi que la transformation de l'environnement géopolitique, surtout suite à la chute de l'empire communiste et à l'apparition de nouvelles puissances sur la scène mondiale, notamment avec l'émergence des pays de la ceinture pacifique. Selon lui, ces événements ont créé un vaste mouvement de réalignement des forces dans le monde en

favorisant les ouvertures des marchés, leur rapprochement qui facilite la libre circulation des marchandises et des capitaux.

Avec la mondialisation de l'économie, la prise en compte de la qualité est devenue essentielle. De plus, il est indispensable d'uniformiser les spécifications et normes qualité propres à chacune des nations pour assurer des critères d'acceptabilité communs et, donc, faciliter l'interchangeabilité des produits. Les efforts de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui visent à promouvoir une norme qualité internationale s'inscrivent dans le même cadre. Les tentatives d'harmonisation des pratiques qualité, notamment les approches Qualité Totale et Normes ISO feront l'objet de traitements spécifiques dans les points de développement qui suivront.

## **II. Normes, standards, certificats : éléments de définition**

Une littérature abondante étudie aujourd'hui les questions liées à la qualité, à la certification et plus généralement à la normalisation. Toutefois, le caractère polymorphe des normes ainsi que la variété des domaines scientifiques qui abordent le phénomène, conduisent à l'utilisation d'une terminologie qui n'est pas unifiée dans les études. Pour traiter d'un même objet ou pour rendre compte d'un phénomène particulier, il est fait référence à de multiples notions pourtant distinctes. Ainsi, les termes de normalisation, standardisation, qualification ou certification sont trop souvent employés en tant que synonymes. L'objet consiste donc à ordonner et clarifier cette mosaïque de concepts, source d'une certaine confusion analytique.

Pour ce faire, nous appréhendons le phénomène de la *normalisation* à partir de sa définition générique. Il s'agit d'un *processus d'élaboration et de production de documents de référence* c'est-à-dire de *normes*. De la même manière, nous abordons *la certification comme étant l'attestation de conformité d'une entité à des normes, par un organisme tiers*. Sur la base de ces définitions, des distinctions fortes émergent entre différents principes. S'ils peuvent se conjuguer et se transformer dans le temps, ils répondent chacun à des enjeux distincts et spécifiques. Il convient de les différencier si l'on souhaite ne pas confondre les

problématiques qu'ils soulèvent, liées notamment à leurs interprétations, applications et leurs implications

### 1. Normalisation, structure et politique

Document destiné à une application répétitive, approuvé par un organisme reconnu de normalisation et mis à la disposition du public». D'après l'Afnor, il s'agit «d'une donnée de référence résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs». Sur la base de ces définitions, certaines des propriétés essentielles de la normalisation sont mises en évidence. Il ressort, en effet, que:

- la norme est une *spécification technique*, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus ;
- elle est *accessible au public* et fait l'objet de publications officielles ;
- elle résulte d'un *choix collectif* : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création ;
- la norme sert de *base à l'action pour la solution de problèmes répétitifs* : elle est destinée à des usages communs et répétés et doit comporter des solutions à des problèmes techniques ou commerciaux qui se posent entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.
- La norme apparaît donc comme une *donnée de référence*, publique, établie avec la *coopération* de tous les intéressés et mise au service des différents agents économiques. Au-delà de ces précisions terminologiques, nous pouvons également mettre en lumière certaines caractéristiques complémentaires des normes, en les opposant à d'autres formes de spécifications. Il est ainsi possible d'apporter une distinction spécifique entre deux notions pourtant voisines, que sont la *normalisation* et la *standardisation*. En effet, bien que ces concepts soient très souvent utilisés en tant que synonymes dans la littérature économique, ils recouvrent des réalités différentes. Le *standard* (par imitation du terme anglais) renvoie aux notions de mesure et d'étalon. Il constitue un modèle unique de référence pour chaque produit.

En revanche, la norme, bien que s'appuyant sur la description de caractéristiques techniques, ne supprime ni les particularismes, ni les spécificités des biens. Les fonctions de la normalisation sont donc plus larges que celles de la standardisation. En effet, en spécifiant les performances à atteindre en matière de fiabilité, de durabilité, d'information, de sécurité, d'environnement ou encore d'hygiène, la normalisation fixe les critères de *qualité des produits*. Cette dimension qualitative «porte fondamentalement sur les caractéristiques du produit afin d'assurer les propriétés de reproductibilité, d'équivalence et de stabilité, adéquates aux conditions de production et d'échange d'un système industriel» (Cochoy, 2000). Par ailleurs, dans un contexte où la complexité ainsi que la diversité des produits rendent difficiles la compatibilité et l'interchangeabilité de leurs composants, la normalisation a pour objet *l'optimisation des variétés et la coordination des interfaces* entre produits. Finalement, les normes techniques peuvent être envisagées dans une double dimension de qualité et de compatibilité, qui dépasse le cadre strict du standard tel que défini antérieurement.

On peut également souligner le caractère *non obligatoire* des normes. En effet, d'application *volontaire*, la norme possède la propriété d'être facultative. De par ce principe non contraignant, elle se différencie de la *règlementation* qui est, au contraire, d'application *obligatoire*. Les normes constituent, de ce fait, des recommandations auxquelles producteurs et consommateurs ont intérêt à se conformer. Ils restent cependant libres d'en décider. Normaliser ne signifie donc pas réglementer puisque la normalisation est exempte de toute interdiction et qu'elle n'appartient pas au champ des contraintes obligatoires et des sanctions, propres aux règlements. L'absence de contrainte inhérente à la normalisation soulève cependant quelques questions. Cette caractéristique peut, en effet, conforter l'idée selon laquelle la normalisation favorise l'innovation et le progrès technique car comme l'indiquent (J. Igalens, 2009), «la normalisation moderne évite de proposer des moyens pour réaliser les produits mais fixe des objectifs à atteindre, laissant les entreprises innover et réaliser les solutions techniques adéquates ». Des lors, les petites entreprises peuvent adopter de nouvelles technologies, sans coûts trop élevés et l'innovation, se diffuser. Cependant, la normalisation peut également être envisagée comme « un facteur d'ordre et d'inertie freinant

l'innovation » (Fort.f, Peyroux.c, Temri.l, 2007) dans le sens où son objet porte sur l'optimisation de la diversité c'est-à-dire «la réduction des variétés excessives». En définitive, nous pouvons nous interroger sur la nature des liens qui existent entre l'économie de la technologie et la normalisation. La normalisation est-elle un vecteur de progrès technique ou au contraire, une source de rigidités ?

Enfin, notons que c'est sur ce type de différenciation, opposant les caractères volontariste ou obligatoire des différents principes, que repose la logique des politiques communautaires en matière de normalisation. En effet, la «Nouvelle Approche», telle que définie par la Communauté, est fondée sur la distinction claire entre des *exigences* dites *essentiels*, qui sont *obligatoires* et les *normes européennes*, d'application *volontaire*. Cependant, avant de rentrer dans le détail de cette approche, il semble opportun de présenter au préalable la façon dont le phénomène de la normalisation, en tant que mécanisme de définition et de constitution des normes, s'organise au sein des différentes structures nationales et internationales.

### **1.1. Les structures nationales et internationales de normalisation**

Pour pouvoir appréhender le phénomène, nous prenons ici le cas de la France que nous connaissons le mieux en Algérie dans les milieux qui ont connus l'évolution de la normalisation.

En France, pour s'affranchir de la prédominance américaine en matière de normalisation militaire, la Direction Générale de l'Armement (DGA) opte après la seconde guerre mondiale pour le principe dit de « subsidiarité » selon lequel il n'est pas nécessaire de créer des normes militaires si le besoin est couvert par des normes civiles. Des lors, c'est le domaine civil qui devient le moteur de la normalisation française, organisée sous sa forme actuelle, par un décret de 1984. L'Afnor, devient la structure pivot du système et «orchestre l'ensemble des travaux de normalisation». Elle a pour mission générale, l'élaboration, l'Édition, la diffusion des normes ainsi que la représentation des intérêts français dans les instances Internationales.

Dans le cas algérien, l'IANOR, institut algérien de normalisation, a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) Février 1998. Il est sous tutelle du

Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements. Les missions qui ont été assignées à l'IANOR peuvent être résumées en :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes (NA).
- la centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes, de labels de qualité et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
- La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- Gestion de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

Le mécanisme de production des normes s'articule en plusieurs étapes et comprend, notamment :

- une phase préparatoire d'identification des besoins ;
- une phase technique élaboration ;
- une phase de validation (enquêtes probatoires) ;
- une phase éventuelle, à la demande d'un producteur, de *certification de produit*, qui se matérialise par l'apposition du sigle NF (Norme Française), ou NA (Norme Algérienne), pour la certification faite par l'IANOR.

Cela dit, la faiblesse de l'activité normative en Algérie et en Afrique, limite les actions et l'impact d'organismes tel que l'IANOR. Nous Resterons donc dans le cas français pour se permettre une meilleure illustration du phénomène.

Limitée à l'origine aux produits industriels, l'Afnor couvre aujourd'hui de nombreux secteurs comme les services, l'environnement ou l'agro-alimentaire. La marque NF est ainsi très

largement répandue, toutefois, elle ne constitue pas le seul document autorisant la *certification de produit*. Les divers labels homologues ou A.O.C., dans le domaine de l'agro-alimentaire par exemple, sont autant de «signes de qualité» (Fort.f, Peyroux.c, Temri.l, 2007) qui attestent également que les produits sont bien conformes à des spécifications techniques requises et qu'ils ont fait l'objet de contrôles préalables par un organisme tiers et indépendant. Soulignons également que la *certification de produit* n'est pas le seul outil à la disposition des industriels pour promouvoir leur produit ou améliorer leur qualité. Certains préfèrent, en effet, créer un *label professionnel* pour des raisons de couts, de variété ou parce qu'ils jugent le niveau des certificats trop élevé. Si de telles démarches peuvent aboutir à une réelle notoriété, comme c'est le cas pour le label «Woolmark», elles portent en elles-mêmes leurs limites, n'apportant pas la garantie de l'intervention d'un organisme tiers. En matière de normalisation et de certification de produit, c'est la loi « *Scrivener* » qui veillait jusqu'en 1978 à protéger et informer le consommateur, en imposant a priori une forte intervention des pouvoirs publics. Depuis 1994, un système national d'accréditation conforme à la politique communautaire de normalisation se substitue à ce régime déclaratif.

En Algérie, il y a eu la création d'ALGERAC l'organisme Algérien d'Accréditation. Créé par le Décret exécutif n° 05-466 du 6 décembre 2005, (ALGERAC) est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. ALGERAC est placé sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement.

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

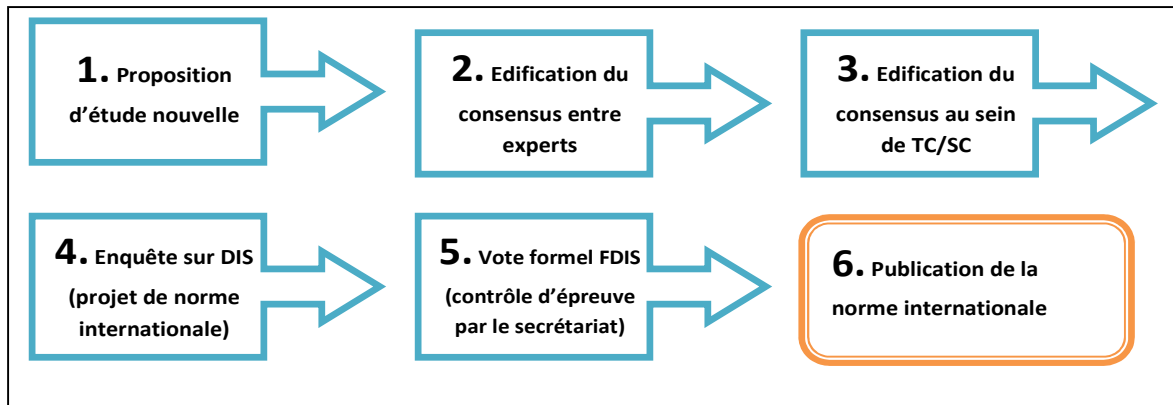
Internationales et ainsi promouvoir les normes ISO dans les différents pays européens. Remarquons enfin que la reprise des normes européennes EN dans la collection nationale est obligatoire et s'accompagne de la suppression des normes nationales divergentes. Alors que la norme était, dans un passé récent, souvent utilisée à des fins protectionnistes, la normalisation européenne ainsi structurée peut au contraire être considérée comme un des facteurs de facilitation des échanges entre les pays de la communauté. En devenant une des modalités organisationnelles privilégiées des relations économiques européennes, la normalisation favorise la création d'un marché unique des biens et services entre les différents états-membres.

- Sur le plan international, l'ISO, véritable structure internationale vouée entièrement à la normalisation, établit depuis 1947 les normes communes pour le monde entier. Cette organisation est constituée par la fédération des organismes nationaux de normalisation dont l'AFNOR en France et l'IANOR en Algérie. L'ISO est structuré en comités techniques (TC), sous-comités (SC) et groupes de travail (WG) qui génèrent des projets dont l'approbation comme norme suppose un vote positif d'au moins 75% des membres votants. Les travaux de l'ISO se traduisent par la publication des normes couvrant tous les domaines (exceptés ceux de l'électricité et de l'électronique). L'ISO favorise ainsi le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde en vue de faciliter les échanges de marchandises et les prestations de services entre les nations ainsi que de réaliser une entente sur les plans intellectuel, scientifique, technique et économique.

## **1.2. Processus d'élaboration de normes chez ISO :**

Une norme ISO est élaborée par un groupe d'experts au sein d'un comité technique (TC). Une fois que le besoin d'une norme a été identifié, ces experts se réunissent pour étudier et trouver un accord sur un projet de norme. Dès que le projet est finalisé, il est communiqué aux membres de l'ISO, qui font part de leurs observations et procèdent à un vote. Si le projet fait l'objet d'un consensus, il devient une norme ISO. Autrement, le comité technique doit le retravailler pour y apporter des modifications (voir figure1)



**Figure I.1 : Processus d'élaboration d'une norme**

Source : élaboré par l'auteur

### 1.3. Normalisation et coordination organisationnelle

Aussi bien dans l'approche transactionnelle que conventionnaliste, les normes qualité assument une fonction d'amélioration de la coordination des agents sur un marché. Cependant, la place des organismes de normalisation et de certification ne fait pas l'objet d'un consensus. Il en résulte des conceptions distinctes du rôle des dispositifs de normalisation et de certification dans le renforcement de l'environnement institutionnel et dans l'amélioration de la capacité de coordination des entreprises. Ce paragraphe soulève deux points importants. D'une part, il définit un cadre analytique de la normalisation et de la certification à travers le positionnement méthodologique des approches transactionnelle et conventionnaliste. D'autre part, il investit la question de la contribution des organismes de normalisation, considérés comme des institutions, dans l'enrichissement de l'environnement institutionnel.

*La normalisation et la certification à travers le positionnement méthodologique des approches organisationnelles*

Le concept de coûts de transaction (Coase 1937, Williamson 1975, 1985, 1991) offre des éléments pertinents pour le recours à la normalisation en s'interrogeant sur les situations où la coordination par l'entreprise est plus efficace que celle par le marché.

Dans la dichotomie firme-marché, l'apport des normes et labels est de réduire l'incertitude en minimisant les coûts de transactions. Ils contribuent à l'accroissement de connaissances des agents et assurent une meilleure transparence du marché.

En effet, même si les agents sont dotés d'une rationalité limitée, ils demeurent suffisamment opportunistes pour agir dans leur propre intérêt au détriment de leur partenaire. La notion d'opportunisme est reliée à la notion de spécificité des actifs. Ainsi, plus l'actif est spécifique, plus il est difficile pour la firme de le redéployer vers d'autres utilisations alternatives sans une dépréciation de sa valeur.

Dans ce cadre d'analyse, la normalisation joue d'un rôle informationnel de réduction de l'incertitude en fournissant une définition des produits et de leurs caractéristiques. Le recours au marché traditionnel devient alors la forme d'organisation la plus efficace et le moyen de coordination le plus pertinent dans une perspective de minimisation des coûts de transaction. Dans le cas de biens spécifiques qui ne peuvent faire l'objet d'une certification, Williamson sollicite l'intégration comme la solution économique la plus avantageuse pour réduire les coûts de transaction. La normalisation est alors restreinte à spécifier les caractéristiques des produits et à faciliter la coordination marchande. En revanche, l'intégration exclut d'office le recours à des normes pour garantir la qualité des transactions.

Si on applique l'analyse transactionnelle de la dichotomie firme-marché au secteur de la formation, on aboutit à distinguer d'une part, les formations générales au sens de Becker (1975) pouvant faire l'objet de « produits sur catalogue » et d'une certification de leurs caractéristiques et d'autre part, les formations spécifiques qui échappent à toute coordination marchande et qui se passent dans les structures internes des firmes et délivrées par les salariés de l'entreprise. Or, la montée en puissance aujourd'hui des formations spécifiques ne s'est pas accompagnée d'une internalisation des formations mais au contraire par un recours massif à des formes de coordination marchandes.

L'explication réside dans l'existence de formes intermédiaires où les acheteurs et les offreurs de formation vont contribuer ensemble à la définition du produit (Loukil 2002).

Le positionnement distinct de l'approche conventionnaliste considérant les structures collectives comme le moyen de dépasser les limites de rationalité individuelle permet de reconnaître la pluralité des modes de coordination. Favereau (1989) offre alors un cadre d'analyse plus adéquat pour expliquer l'émergence des normes et leurs fonctions dans le processus de production.

L'analyse de la normalisation comme processus de production d'objets collectifs révèle sa dimension conventionnelle et permet de déceler sa fonction informationnelle (un dispositif cognitif) et son caractère collectif. La norme apparaît ainsi comme un dispositif cognitif collectif.

Sa fonction informationnelle est envisagée à travers l'ensemble d'éléments techniques, scientifiques ou de références qu'elle met entièrement à la disposition des agents économiques. Le document normatif a ainsi une fonction de partage de l'information en élaborant un savoir partagé et un langage commun qui facilite les échanges. La procédure de normalisation repose sur la participation et la concertation de toutes les parties concernées par l'accord et aboutit à l'accroissement des informations codifiées et transférables.

L'élaboration d'une norme répond aussi à une logique collective et résulte d'un accord consensuel et de l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création. Benezech (1996) s'interroge dans ce contexte sur la dimension publique de la norme mais préfère la considérer comme un bien collectif en raison de son caractère international qui amène à retenir un référentiel spatial technique plutôt que géographique.

#### *La place des organismes de normalisation et de certification à travers les approches organisationnelles*

Les approches néo-institutionnaliste et conventionnaliste envisagent de manière différente la diversité et la contribution des institutions dans la coordination des échanges. Si l'approche de Williamson est ambiguë pour définir un cadre économique des organismes de normalisation et de certification, les travaux ultérieurs soulèvent un grand débat sur la place des institutions dans l'environnement économique. Ce débat est aussi partagé par les conventionnalistes qui

accordent aux institutions une place importante dans la coordination des échanges et s'interrogent sur leur évolution et leur complémentarité.

Dans l'approche conventionnaliste, l'évaluation ex ante de la qualité impose alors le recours à des actions collectives. Cette nouvelle variable dans la coordination économique nécessite la présence des institutions comme processus de choix collectifs. L'institution est alors un « objet collectif et intentionnel » (Salais 1998), jugée sur sa capacité à édicter et à respecter des règles de qualité qui assurent l'intérêt général. Elle se définit alors comme « un système cohérent de règles, associé à une entité collective clairement identifiable et généralement sanctionné par le droit » (Favereau 1996).

## **2. Les concepts de normes, de certification et de labellisation**

### **2.1. Normes, certification, accréditation et labels**

#### *NORMES*

Un des principaux objectifs de la normalisation est habituellement que tout le monde adhère aux mêmes normes, c'est-à-dire aux mêmes procédures ou spécifications de produits. Elle peut assouplir les procédures logistiques, faciliter le commerce, empêcher que les consommateurs ne soient trompés et améliorer la qualité. On voit aisément comment la normalisation facilite le commerce et les autres procédures logistiques, ne serait-ce qu'en constatant les complications que des systèmes différents de mesure du poids peuvent causer. Cependant, l'amélioration de la qualité ne résulte pas automatiquement de la normalisation. Cela n'est le cas que lorsque la norme préconisée est une norme «supérieure», c'est-à-dire que les exigences constituent une amélioration par rapport à la pratique courante.

Les normes sont définies par l'ISO comme des accords documentés contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis à utiliser de manière cohérente comme règles, directives ou définitions, afin d'assurer que les matériaux, produits, processus et services sont adaptés à leur objet.

Avec cette définition il apparaît clairement que les normes ne sont pas seulement utilisées pour la normalisation, mais également comme «directives», c'est-à-dire pour le renforcement institutionnel.

*Les normes de produits* sont les spécifications et critères se rapportant aux caractéristiques des produits. *Les normes de processus* sont les critères concernant la façon dont les produits sont faits. Les normes sociales et environnementales dans l'agriculture sont essentiellement des normes de processus. Ces critères de processus peuvent avoir une influence ou non sur les caractéristiques des produits finis.

Les normes de processus peuvent encore se décomposer en *normes de système de gestion* et *normes de performance*. Les normes de système de gestion posent des critères pour les procédures de gestion, par exemple pour la documentation ou pour les procédures de suivi et d'évaluation. Elles ne posent pas de critères pour la performance du système de gestion en termes de ce qui se passe effectivement sur le terrain ou dans l'usine d'emballage. Inversement, les normes de performance posent des exigences vérifiables pour les facteurs tels que la non utilisation de certains pesticides, ou la disponibilité des services sanitaires.

L'adoption de normes internationales s'est révélée très difficile en raison de la diversité des circonstances qui existent à travers le monde. Cela est particulièrement vrai pour les pratiques agricoles, qui doivent répondre à des différences de climats, de sols et d'écosystèmes, et font partie intégrante de la diversité culturelle. En réponse à cette diversité, les normes environnementales et sociales internationales sont souvent des standards normatifs, à savoir des normes ou directives génériques à utiliser comme un cadre par les organes locaux d'élaboration de normes ou de certification afin de formuler des normes plus spécifiques. Il faut noter que les normes environnementales et sociales dans l'agriculture n'ont habituellement pas pour objet la normalisation en soi, mais sont développées pour améliorer la durabilité environnementale et sociale dans la diversité des systèmes existants d'exploitation et de commerce agricole.

## *CERTIFICATION*

La *certification* est une procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, processus ou service est en conformité avec certaines normes. La certification peut être vue comme une forme de communication le long de la filière d'approvisionnement. Le *certificat* montre à l'acheteur que le fournisseur obéit à certaines normes, ce qui peut s'avérer plus convaincant que si le fournisseur lui-même en avait donné l'assurance.

L'organisme accomplissant la certification est appelé *organisme de certification* ou certificateur. L'organisme de certification peut effectuer l'inspection effective, ou donner l'inspection en sous-traitance à un inspecteur ou à un organe d'inspection. La décision de certification, à savoir la délivrance de l'assurance écrite ou «certificat», se fonde sur le rapport d'inspection, éventuellement complété par d'autres sources d'information.

La certification est toujours effectuée par une *tierce partie*. La vérification est faite et l'assurance est fournie par une partie qui n'a pas d'intérêt direct dans la relation économique entre le fournisseur et l'acheteur. Un contrôle interne est une vérification par première partie. Lorsqu'un acheteur vérifie si le fournisseur adhère à une norme, il s'agit d'une vérification par seconde partie.

Il est important de noter que la vérification par tierce partie ne garantit pas automatiquement l'impartialité ou l'absence de conflits d'intérêts. En premier lieu, l'élaboration des normes peut être faite par toute partie. Le producteur (première partie) peut adopter une norme, auquel cas il est probable que les intérêts du producteur seront reflétés dans la norme. De même, l'acheteur (seconde partie) peut adopter une norme, auquel cas les intérêts commerciaux seront reflétés dans la norme. En second lieu, si l'organe d'élaboration de normes et l'organisme de certification sont une seule et même entité, cela peut également causer des conflits d'intérêts. L'organe d'élaboration de normes peut souhaiter une application large de sa norme, ou risque d'avoir un parti pris contre certains types de producteurs pour des raisons idéologiques, ce qui peut influencer les décisions de certification. En troisième lieu, un conflit d'intérêts peut survenir selon la personne qui paye

les coûts de certification. Les organismes de certification commerciale sont confrontés à la concurrence de la part d'autres entités et ils peuvent perdre des clients s'ils sont trop sévères.

### *ACCRÉDITATION*

Le système de règles, de procédures et de gestion pour réaliser la certification, y compris les normes par rapport auxquelles la certification est faite, est appelé programme de certification. Un seul organisme de certification peut mettre en œuvre plusieurs programmes de certification différents. Pour assurer que les organismes de certification aient la capacité de mettre en œuvre des programmes de certification, ils sont évalués et accrédités par un organe faisant autorité. Les organismes de certification doivent éventuellement être accrédités par un institut gouvernemental ou para-étatique, qui évalue la conformité aux directives adoptées par l'ISO, l'Union européenne ou autre entité pour le fonctionnement des organismes de certification et d'inspection. De plus, les organes d'élaboration de normes peuvent accréditer les organismes de certification quant à la portée de leur norme spécifique. Lorsque les organes d'élaboration de normes ont développé des standards normatifs, ils évaluent si la norme spécifique utilisée par l'organisme de certification est conforme à la norme générique et s'ils sont satisfaits de la méthode de vérification.

La certification et l'accréditation ont un coût. La mise en œuvre de normes requiert habituellement des investissements, mais entraîne parfois une réduction des coûts de production à plus long terme. Les effets possibles de la mise en œuvre de la norme et des coûts de certification sur les coûts de production, revenus et aspects économiques seront traités plus en détail dans le chapitre 6.

### *LABELS*

Un label de certification est un label ou un symbole indiquant que la conformité aux normes a été vérifiée. L'utilisation du label est habituellement contrôlée par l'organe d'élaboration de normes. Le label peut appartenir aux organismes de certification lorsque ceux-ci certifient par rapport à leurs propres normes spécifiques.

Alors que le certificat est une forme de communication entre vendeur et acheteur, le label est une forme de communication avec le consommateur final. Pour que cette communication soit réelle, le label doit avoir une signification. Pour l'Union des consommateurs aux États-Unis, un label qui a une signification n'est pas seulement soutenu par un bon système de certification dénué de conflits d'intérêts, mais le système doit aussi être transparent, les informations sur le contenu et l'organisation à l'origine du label doivent être accessibles et le public doit pouvoir faire des observations. L'Union des consommateurs préconise également que la signification du label doit être cohérente pour l'ensemble des produits portant le label.

## **2.2. Aspects économiques de la labellisation environnementale et sociale**

La labellisation offre l'opportunité de créer des marchés de niche dans lesquels des prix plus élevés peuvent être demandés. La théorie économique inhérente à la labellisation des produits peut remonter aux travaux de Stigler sur les aspects économiques de l'information. Dans les travaux de Stigler, l'information est décrite comme une ressource précieuse, en particulier l'information sur les prix. La détermination des prix exigés par chaque vendeur pour un produit est une tâche qui demande beaucoup de temps. Nelson soutient que le problème de la détermination des niveaux de qualité est même plus important que celui de la détermination des niveaux de prix. De plus, la qualité étant visible au moment de l'achat, les vendeurs sont non seulement incités à promettre des produits de qualité supérieure mais aussi à commercialiser des produits de qualité médiocre, comme le fait remarquer Akerlof. Ainsi, sur certains marchés, le consommateur est confronté à une plus grande incertitude en ce qui concerne la qualité qu'en ce qui concerne les prix.

Les économistes font la distinction entre les attributs de recherche, d'expérience et de croyance des produits. Les attributs de recherche sont les caractéristiques que les consommateurs peuvent vérifier avant d'acheter le produit, tels que le prix, la taille et la couleur. Les attributs d'expérience sont ceux qui peuvent être évalués après l'achat du produit, comme le goût. Les attributs de produit que les consommateurs ne peuvent évaluer, même par l'utilisation, sont appelés attributs de croyance. L'impact environnemental des



méthodes de production et des conditions de travail le long de la filière d'approvisionnement sont des attributs de croyance.

Les fournisseurs peuvent vanter les attributs d'expérience et de croyance de leurs produits sous forme de publicité, mais les fournisseurs ne feront de publicité que tant qu'ils la considéreront comme un moyen d'accroître leur part de marché, et ne révéleront que les informations qui sont à leur avantage. Aldrich soutient que cela aboutit à des revendications explicites sur tous les avantages de la marchandise et rend les consommateurs suspicieux à l'égard des marchandises sans revendication. Les consommateurs seront probablement plus sceptiques à l'égard d'une revendication du fournisseur concernant les attributs de croyance, parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas en position de contrôler sa validité même après l'achat. La labellisation basée sur une vérification par tierce partie peut transformer les attributs de croyance en attributs de recherche, donc en attributs pouvant être vérifiés par les consommateurs au moment de l'achat.

Si l'information sur la qualité par unité d'aliment est répartie de manière égale entre les producteurs et les consommateurs, l'équilibre du marché sera alors effectif. Les consommateurs sont en mesure d'acheter les marchandises qui correspondent le mieux à leurs préférences et les ressources de la société sont utilisées de manière efficace. Si en revanche l'information est asymétrique, alors cet équilibre du marché ne sera pas effectif. Un exemple pourrait être celui des producteurs qui fraudent sur les normes de qualité. L'information asymétrique en particulier peut être un problème sur les marchés des aliments ayant des attributs de croyance négatifs (par exemple des résidus de pesticides, ou le recours au travail des enfants dans le processus de production). Dans ces cas, les sociétés ne sont pas incitées à révéler des informations et les consommateurs finissent par acheter des marchandises qui ne correspondent pas à leurs préférences. Le marché ne fonctionne pas alors efficacement : les marchandises qui seraient rentables avec une information parfaite ne sont plus produites alors que celles qui ont une valeur moindre aux yeux des consommateurs sont produites à la place. C'est ici que la certification (= vérification par tierce partie) et la labellisation peuvent créer

un marché efficace en supprimant l'asymétrie de l'information, à supposer que les labels utilisés aient une signification.

#### *Variables déterminant les effets de la labellisation*

Plusieurs études ont tenté de modéliser les effets de la labellisation sur la demande, les prix et les niveaux de production. Plusieurs suppositions doivent être inévitablement faites pour les objectifs de modélisation, et certaines de ces suppositions sont étudiées ci-dessous à la lumière de certaines des caractéristiques de la labellisation biologique, l'objectif étant celui d'un meilleur aperçu des variables déterminant les effets des programmes de labellisation. La discussion se concentrera sur la labellisation biologique car il s'agit actuellement du segment de marché «environnemental» le plus important pour les produits tropicaux et horticoles. La certification et l'agriculture biologiques seront présentées de manière plus complète dans le chapitre suivant, avec d'autres normes et programmes de labellisation.

La première supposition que font de nombreux modèles est qu'avant l'introduction de la labellisation, le produit n'était pas différencié. Pour les produits biologiques, des marchés différenciés existaient déjà avant l'introduction des labels biologiques. L'agriculture biologique provient d'exploitants sensibilisés qui ont développé des réseaux alternatifs de commercialisation au sein de leurs communautés, par le biais de marchés d'exploitants et de systèmes d'abonnement à un panier. Dans les systèmes d'abonnement à un panier, le producteur ou le magasin d'alimentation naturelle confectionne des paniers de nourriture (biologique) que les consommateurs peuvent se faire livrer à domicile ou aller chercher, généralement une fois par semaine. De même, les primes de prix existaient déjà, comme le constate le Ministère de l'agriculture des États-Unis (*United States Department of Agriculture*, ou USDA) pour plusieurs secteurs agricoles dans les années 70. Une telle segmentation du marché avant la labellisation pourrait équilibrer dans une certaine mesure l'offre et la demande et réduire le risque de surplus ou de pénurie au moment de l'introduction du label.

## **Chapitre 2 : La qualité selon l'approche de l'ISO**

### **I. Fondement théorique et conceptuel de l'approche ISO**

A la fin des années 1980, on assiste à l'éclosion des pratiques qualité à l'échelle internationale. Afin d'éviter toute sorte d'ambiguïté quant à la mise en œuvre des activités qualité au sein de l'entreprise, l'organisme international ISO a tenté d'harmoniser ces pratiques en élaborant un modèle formalisé de gestion de la qualité. Ce qui a donné naissance aux normes ISO 9000 définissant les dispositions à prendre en matière de gestion de la qualité.

Ces normes ont été propagées de manière très active par les associations professionnelles au sein de la communauté internationale. Dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement de nombreuses entreprises y ont trouvé un modèle commode pour introduire le management, de la qualité.

Au vu de cette reconnaissance internationale, il nous semble opportun d'approfondir dans le présent chapitre la compréhension des dispositions relatives à l'organisation des activités qualités. A cette fin, nous procéderons comme suit :

- Dans une première section, nous examinerons les caractères généraux de l'approche ISO.
- Dans une deuxième section, nous aborderons la structure des normes ISO.

#### **1. Les caractères généraux de l'approche ISO**

La qualité totale qui s'est développée dans les firmes nipponnes depuis les années 60 ne va pas facilement avoir la même audience en Europe. En prônant l'élargissement du concept de la qualité, elle dérange les conceptions managériales européennes. Devant l'ampleur des changements préconisés par le mouvement de la qualité totale, de nombreux auteurs en Occident critiquent les définitions « universalistes données à la qualité Totale.

La conception européenne, dont est issue l'approche ISO, s'intéresse quant à elle, surtout aux produits et aux procédures (normes AFNOR en France et BS en Angleterre). Elle considère

qu'une gestion de la qualité sera efficace si l'objectif demeure bien cadré au niveau des produits efforts par l'entreprise. Cette conception est souvent appelée école « qualiticienne ».

Les deux paragraphes qui suivent tentent précisément de synthétiser la philosophie et les principes qui caractérisent la conception ISO ;

## **2. La naissance des normes ISO 9000**

Avant d'examiner la philosophie et les principes ISO, nous préciserons brièvement le contexte qui a présidé à la naissance des normes ISO 9000 ;

Quand les premières analyses de l'entreprise japonaise furent publiées, personne ne songea à introduire le système de gestion à la « japonaise ». A l'époque, le système japonais était présenté comme intimement tissé dans la culture originale du pays, et non transférable tant dans ses principes liés aux valeurs traditionnelles que dans ses pratiques issues de coutumes locales.

Le passage à un Japon source d'inscription se situe vers les années 1975. A cette époque, le Développement des investissements japonais aux Etat-Unis attire l'attention des chercheurs américains. Il s'agissait pour eux d'examiner comment les investissements japonais à l'étranger parvenaient à obtenir des résultats en termes de qualité et de productivité analogues à ceux obtenus au japon.

Les japonais, malgré les différences de l'environnement socio-économique et culturel Réussirent à mettre en pratique leurs méthodes de management au Etat-Unis même. Pendant les années qui suivirent, le management japonais dans applications américaines est analyse, discuté dans des ouvrages devenus célèbres comme ceux écrits par W.Ouchi.

L'effort de poursuite de l'industrie occidentale est soutenu par de nombreux auteur. Pascale et Athos<sup>1</sup> justifient cette position de la manière suivante :

« Les emprunts entre société sont pratiques courante et les japonais ne sont montrés efficaces en nous imitant dans des domaines où nous excellons. Ils ne se sont pas « américanisés » pour autant, pas plus que nous ne devons-nous « japonais ». Ils ont simplement emprunté aux Etat

Unis ce qu'il y avait de mieux et pouvait être adapté au japon, et s'en ont servi. Faisons donc de la même chose, prenons ce qu'il y a de meilleur dans le management tel que l'exercent les japonais et adaptons le, afin de pouvoir l'utiliser chez nous pour améliorer notre système de management. Sans pour autant contrefaire les méthodes japonaises, nous pouvons essayer de les comprendre et d'intégrer ce qui pourrait nous aider à renforcer nos points faibles ».

Des réflexions alors engagées sur les dispositions à prendre pour résister à la pression des entreprises japonaises. Les efforts menés dans ce domaine vont permettre progressivement définir un système qualité normalisé susceptible de permettre aux entreprises d'affronter la concurrence Japonaise.

C'est donc dans un contexte de lutte pour la survie que vont naître les normes de la série ISO 9000 définissant les procédures et exigences qu'un organisme doit suivre pour maîtriser la qualité de ses produits ou services.

Cet aspect du problème a été étudié au sein de l'organisation internationale de normalisation et crée pendant les années 1980 le comité I.S.O/TC/176 « management et assurance de la qualité ». Ce comité a développé et mis au point la série de normes ISO 9000. Elles furent publiées en 1987, révisées en 1994, puis, vient la révision de l'année 2000 donnant lieu à la version ISO 9000 : 2000 introduisant des modifications majeures et dernièrement, en 2008, une nouvelle version est née (version 2008) qui, en le verra plus loin, ne contient pas de grandes modifications.

### **3. La philosophie ISO**

Dans l'introduction de la norme ISO 9004, il est possible de retrouver les grandes idées qui sont à la base de la philosophie ISO. Elles apparaissent de manière claire dans l'extrait du paragraphe 0.1 de l'introduction. Il y est écrit : « Il convient que l'une des préoccupations essentielles de tout organisme soit la qualité de ses produits. Pour réussir, il convient qu'un organisme propose des produits qui :

3.5 répondent à un besoin, un usage ou un objectif bien défini,

- 3.6 satisfont aux attentes des clients,
- 3.7 sont conformes aux normes et aux spécifications applicables,
- 3.8 sont conformes aux exigences de sociétés,
- 3.9 Tiennent compte des besoins de l'environnement,
- 3.10 Sont offert à des prix compétitifs,
- 3.11 Sont produits de façon économique ;

La première idée que nous pouvons relever, concerne le comportement à adopter vis-à-vis des clients. Le principe de la production pour les consommateurs est mis en évidence au point a). Il faut fabriquer de produits qui répondent à un besoin, un usage ou un objectif bien défini. Ceci veut dire que la norme ISO 9004 recommande à l'entreprise d'adopter une mentalité marchande. Il s'agit de fabriquer des produits qui se vendent bien parce que le besoin solvable a été clairement décelé.

Dans le point b) la norme mentionne la satisfaction des attentes des clients. Le client est ce qu'il y a de plus précieux pour l'entreprise. Il doit donc être connu, écouté et compris. Pour pouvoir garder ses parts de marché ou les étendre, il faut donc savoir satisfaire les attentes évolutives des clients. L'entreprise soit être convaincue que la qualité est ce que le client attend.

Le paragraphe 03 de l'introduction de la norme précise la conformité aux besoins et attentes de l'organisme et du client de la manière suivante :

- a) Le client a besoin d'avoir confiance tant dans l'aptitude de l'organisme à fournir la qualité voulue que dans le maintien cohérent de cette qualité.
- b) L'organisme a besoin pour sa pérennité d'atteindre et de maintenir la qualité voulue à un coût optimal ; la réalisation de cet aspect est liée à une utilisation planifiée et efficace des ressources technologiques, humaines et matérielles dont il dispose.

- c) Dans le point (c) la norme mentionne la conformité du produit aux normes et aux spécifications applicables.

Contrairement à une réglementation, une norme est un acte volontaire qui n'a aucun caractère obligatoire. Les motivations des entreprises qui appliquent les normes sont nombreuses. Nous pouvons citer quelques impératifs.

- Défendre des produits : en participant aux travaux de normalisation, l'entreprise tente de tirer le maximum de bénéfices de chaque norme en imposant des prescriptions ou en retirant d'autres. Lorsque pour la fabrication d'un produit donné, un expert réussit à imposer telle nuance d'acier qui est fabriqué uniquement dans tel pays, des dizaines de fabricants se retrouvent exclus.
- Anticiper sur les évolutions : la participation aux travaux de normalisation permet à l'entreprise de s'informer sur les détails d'une norme lors de son élaboration. C'est une sorte de veille technologique que l'entreprise exploitera pour mieux planifier ses axes de recherches et développement.
- Pouvoir vendre : pour pouvoir vendre sur certains marchés étrangers, il faut que les produits soient conformés aux normes.

La deuxième idée qui se dégage, se rapporte aux exigences de sociétés et aux besoins de l'environnement. Elle est représentée par les points d) et e)

Dans le passé, les entreprises ne se sentaient pas concernées par les blessures, les dommages ou la pollution provoqués par des produits défectueux. Avec le développement des associations de consommateurs et de l'information les exigences de société, relatives par exemple à la santé, à l'environnement, à la sécurité sont devenues dans beaucoup de pays des sujets cruciaux pour les entreprises.

Sur le plan juridique, les entreprises sont tenues responsables des dommages causés aux utilisateurs par les produits qu'elles fabriquent. La responsabilité du fait du produit peut

amener un fabricant à indemniser des clients pour des dommages aux biens, des pertes commerciales, des blessures personnelles causées par son produit.

Aux indemnités payées aux clients s'ajoutent les pertes commerciales subies par l'entreprise. Ces pertes peuvent revêtir plusieurs formes : baisses des ventes, baisse des profits, primes d'assurances plus élevées, diminution des parts de marché, coûts subis par le rappel des produits en usine...

Appelant l'entreprise à assumer ses responsabilités à l'égard de la société et de l'environnement, la norme ISO 9004 nous fournit un autre élément relatif à la démarche à suivre. Elle indique que la réussite de l'entreprise est basée sur sa capacité à s'organiser en vue de maîtriser d'une, les problèmes se rapportant aux défauts des produits et d'autre part aux problèmes se rapportant aux dommages éventuels causés à l'environnement.

Les deux premières idées évoquées ci-dessus recommandent à l'entreprise de rapprocher au mieux l'ensemble constitué par chaque composante de la qualité du produit ou du service aux besoins et exigences des clients, de la société de l'environnement.

Dans la troisième idée, apparaissent les composantes économiques. Celles-ci figurent dans l'introduction au point f) – la pratique de prix compétitifs et au point g) – produire de manière économique.

Au vu de ce qui précède, la démarche recommandée ne semble pas vouloir décréter a priori que l'on va améliorer telle de ces composantes. C'est au contraire grâce au développement et à la mise en œuvre d'un système qualité qu'il apparaît possible de déterminer le dosage des différentes composantes.

La norme ISO 9004 note à ce propos : « Il convient qu'un système qualité effectif soit conçu pour répondre aux besoins et aux attentes du client, tout en servant à protéger les intérêts de l'organisme. Un système qualité bien structuré est un précieux moyen de management pour optimiser et maîtriser la qualité en regard des considérations relatives aux bénéfices, aux coûts et aux risques ».



Il convient de mentionner que de nombreux auteurs en Europe ont défendu l'idée de mettre en place au niveau de l'entreprise un système qualité normalisé.

## **II. L'organisation internationale de normalisation « ISO »**

### **1. Présentation de l'organisme ISO**

À Londres, en 1946, 65 délégués de 25 pays se réunissent à Londres pour envisager l'avenir de la normalisation internationale. En 1947, l'ISO voit officiellement le jour et crée 67 comités techniques (groupes d'experts travaillant sur un sujet spécifique).

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur de Normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Élaborées dans le cadre d'un consensus mondial, elles aident à supprimer les obstacles au commerce international.

L'ISO élabore des Normes internationales. Depuis sa création en 1947, elle a publié plus de 21 500 normes internationales dans presque tous les domaines technologiques et économiques. De la sécurité des aliments aux ordinateurs, de l'agriculture aux soins de santé, les Normes internationales de l'ISO influent sur la vie de chacun.

#### **1.1. Structure et gouvernance**

L'ISO est une organisation non gouvernementale sans but lucratif composée de membres qui sont les organismes nationaux de normalisation de 167 pays. Nos membres, qui jouent un rôle essentiel dans notre mode de fonctionnement, se réunissent une fois par an pour une Assemblée générale qui décide des objectifs stratégiques.

Le Secrétariat central à Genève, Suisse, coordonne l'organisation dans son ensemble. Ces activités sont menées sous la direction du Secrétaire général.

#### **1.2. Assemblée générale**

L'Assemblée générale est l'instance suprême pour nos travaux. Nos membres et nos personnalités dirigeantes – le Président, le Vice-président (questions de politique), le Vice-

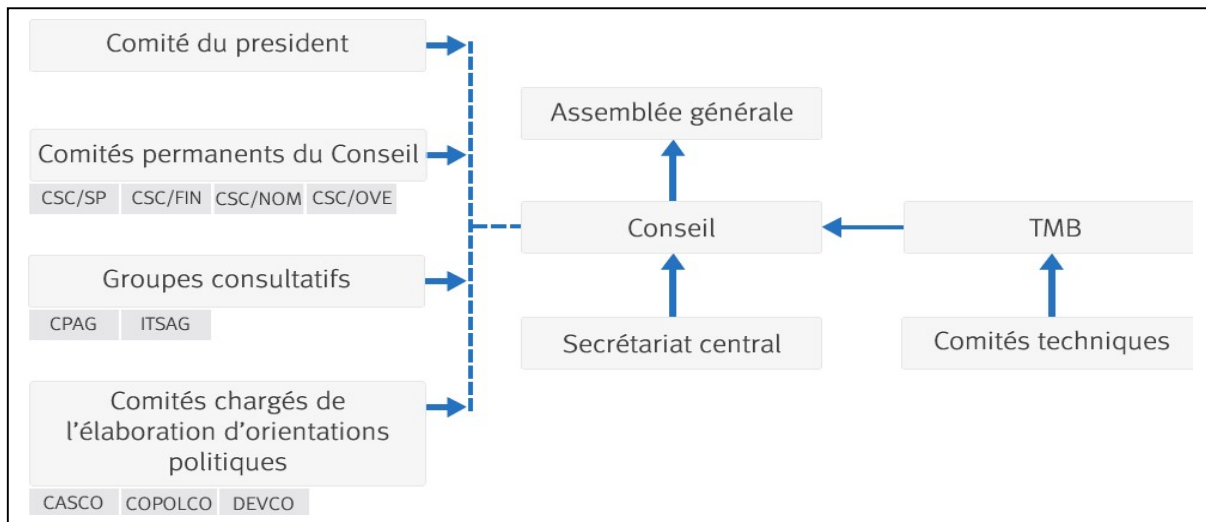
président (gestion technique), le Vice-président (finances), le Trésorier et le Secrétaire général – assistent à cette réunion annuelle.

### **1.3. Le conseil de l'ISO**

Le Conseil de l'ISO s'occupe de la plupart des questions de gouvernance. Il se réunit deux fois par an et est composé de 20 comités membres, des Dirigeants de l'ISO et les présidents des Comités de l'ISO chargés de l'élaboration d'orientations politiques (CASCO, COPOLCO, DEVCO). La possibilité de siéger au Conseil est ouverte à tous les comités membres selon un système de rotation visant à assurer, en son sein, la représentativité de la communauté des membres.

Dans le cadre du Conseil, un certain nombre d'organes donnent des orientations et assurent un encadrement pour des questions spécifiques.

- CASCO - orientations sur l'évaluation de la conformité
- COPOLCO - orientations sur les questions relatives aux consommateurs
- DEVCO - orientations sur les questions relatives aux pays en développement
- *Comités permanents du Conseil* - donnent des avis sur les questions financières et stratégiques
- Comités consultatifs ad hoc - peuvent être mis en place pour faire progresser les buts et les objectifs stratégiques de l'organisation

**Figure II.2 : Structure et gouvernance de l'ISO**

Sources : <https://www.iso.org/fr/structure.html>

## 2. Les Membres de l'ISO (les organismes nationaux)

L'ISO est organisée mondialement autour d'un ensemble d'organismes nationaux de normalisation organisé en réseau. Il s'agit des membres de l'ISO et représentent l'ISO dans leur pays à l'exemple de l'IANOR en Algérie.

Il y a trois catégories de membres, avec différents niveaux d'accès et d'influence dans le système ISO. Ainsi, chacun y a sa place, tout en tenant compte des besoins et des capacités des différents membres. Les pays dont les ressources sont limitées ou dont le système national de normalisation n'est pas encore totalement fonctionnel peuvent observer et suivre la normalisation internationale à l'ISO.

- Les membres à part entière (ou comités membres) **influent** sur la normalisation et la stratégie de l'ISO en participant et en votant dans le cadre de réunions techniques et de politique de l'ISO. Ils vendent et adoptent les Normes internationales ISO dans leur pays.
- Les membres correspondants **observent** la normalisation et la stratégie de l'ISO en assistant aux réunions techniques et de politique de l'ISO en qualité d'observateurs. Ils peuvent vendre et adopter les Normes internationales ISO dans leur pays.

- Les membres abonnés se **tiennent informés** des travaux de l'ISO mais ne peuvent y participer. Ils ne vendent ni n'adoptent les Normes internationales ISO dans leur pays.

### III. la normalisation dans le monde et dans les pays en Développement

#### 1. Degré d'adoption des normes ISO pour les systèmes de management

##### 1.1 La certification ISO dans le monde (statistiques globales)

L'étude ISO sur la certification des normes de système de management 2022 a été publiée en septembre 2023. Les résultats globaux (résumé statistique) sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau II. 1 : statistiques certification ISO à l'échelle mondiale**

	<b>Number sites</b> from providers took part in 2021 and 2022	<b>variation total</b>	<b>variation in %</b>
<b>ISO 9001:2015</b>	<b>1522996</b>	<b>159911</b>	<b>12</b>
<b>ISO 14001:2015</b>	<b>682402</b>	<b>108641</b>	<b>19</b>
<b>ISO 45001:2018</b>	<b>471414</b>	<b>119544</b>	<b>34</b>
<b>ISO/IEC 27001:2013</b>	<b>110693</b>	<b>17463</b>	<b>19</b>
<b>ISO 50001:2011&amp;2018</b>	<b>48246</b>	<b>9534</b>	<b>25</b>

*Source : site web officiel de l'ISO : <http://www.iso.org/iso/fr>*

Selon les chiffres publiés, l'enquête fait état d'une augmentation significative du nombre de certifications pour les normes ISO de système de management qui portent sur la sécurité de l'information, le management environnemental, le management de l'énergie et les domaines sectoriels tels que la sécurité sanitaire des aliments, les dispositifs médicaux et l'automobile.

Pour le Secrétaire général de l'ISO Rob Steele : « L'enquête indique quelles sont les tendances au niveau mondial de l'économie et de la certification. Un certain nombre de marchés pour lesquels la certification a décollé au début des années 1990 montrent des signes

de maturité. C'est le cas, par exemple, pour ISO 9001 en Europe. Quant à la répartition par régions des certificats ISO 9001, l'Asie de l'Est et la zone Pacifique ont pratiquement dépassé l'Europe.

L'enquête souligne en outre l'importance de la Chine, qui, en sa qualité d'atelier du monde, est le maillon clé de nombreuses chaînes d'approvisionnement mondiales. La Chine figure parmi les 10 pays qui ont émis le plus grand nombre de certificats et ont connu la plus grande augmentation de certifications.

Autre élément notable : on constate une forte demande de certification de normes ISO dans les marchés caractérisés par un coût de la main d'œuvre plus faible qui cherchent à renforcer leur qualité et leur efficacité. La compétitivité croissante de ces marchés se reflète, par exemple, en Roumanie, qui figure parmi les trois pays qui ont enregistré la plus forte hausse du nombre de certificats ISO 9001, ISO/CEI 27001 et ISO 22000, et parmi les trois pays qui ont émis le plus grand nombre de certificats pour la nouvelle norme ISO 50001.»

## **1.2 La certification aux normes ISO, toujours en croissance**

L'augmentation des normes ISO dans le monde est un phénomène global qui traduit la volonté des entreprises de se conformer à des standards internationaux reconnus. Cette tendance contribue non seulement à améliorer la qualité et la compétitivité des entreprises, mais aussi à favoriser une gestion plus durable et responsable des ressources et des processus.

Initialement concentrées dans l'industrie manufacturière, les normes ISO sont désormais adoptées dans des secteurs aussi variés que les services financiers, la santé, l'éducation et les technologies de l'information. Ainsi, le nombre de certifications ISO a augmenté de manière exponentielle au fil des ans. Par exemple, selon l'ISO Survey de 2020, il y avait pas loin de 1,3 million de certifications ISO 9001 dans le monde, réparties dans plus de 170 pays.

Cette croissance est aussi expliquée par des facteurs contribuant à l'augmentation, à l'exemple de :

- Globalisation et Commerce International : Avec l'augmentation des échanges commerciaux internationaux, les normes ISO aident à harmoniser les pratiques commerciales, facilitant ainsi les transactions transfrontalières.
- Exigences Réglementaires et Contractuelles : De nombreuses entreprises et gouvernements exigent des certifications ISO pour les contrats et les marchés publics, ce qui pousse les entreprises à obtenir ces certifications pour rester compétitives.
- Reconnaissance et Réputation : La certification ISO est souvent perçue comme un gage de qualité et de fiabilité, améliorant ainsi la réputation des entreprises certifiées auprès des clients

## **2. L'ISO et les pays en développement**

Les Normes internationales apportent des avantages technologiques, économiques et sociétaux. En s'attachant à harmoniser les spécifications techniques pour les produits et services, elles augmentent l'efficacité dans tous les secteurs d'activité et aident à éliminer les obstacles au commerce international.

Pour les pays en développement, les Normes internationales sont une source importante de savoir-faire technologique. Elles leur permettent d'accéder aux connaissances dans des domaines où ils n'ont pas nécessairement les compétences et/ou les ressources requises.

En outre, les Normes internationales facilitent l'accès aux marchés mondiaux. En définissant les caractéristiques exigées des produits et services sur les marchés d'exportation, elles aident les pays en développement à participer sur une base équitable au commerce international.

### **2.1. La participation à l'élaboration des normes**

Les pays en développement peuvent aussi tirer avantage d'une participation active à l'élaboration des Normes internationales. Les travaux de normalisation s'opèrent dans un processus ouvert et reflètent les points de vue de différentes parties prenantes (experts techniques, représentants des gouvernements, universitaires et consommateurs). Un engagement actif a de multiples avantages, car il permet :

- d'influencer le contenu technique des normes de manière à ce qu'elles tiennent compte de besoins spécifiques,
- d'acquérir une expérience concrète des travaux de normalisation qui sera utile pour mettre en place des infrastructures nationales, et
- de donner accès en amont aux informations et aux connaissances technologiques.

Le fait de jouer un rôle actif dans la communauté ISO, d'encourager, au niveau national, le recours aux Normes internationales et de participer à leur élaboration, aide les pays en développement à réaliser leur plein potentiel.

## **2.2. Considérations de l'ISO pour les pays en développement**

L'ISO affiche une volonté pour offrir une place égale à tous ses membres. A chacune des trois catégories de membres ISO correspond un niveau différent d'accès et d'influence sur le système ISO. Ainsi, les pays dont les ressources sont limitées ou qui n'ont pas encore totalement mis en place leur système national de normalisation ont néanmoins la possibilité d'observer et de se tenir informés des activités de normalisation internationale au sein de l'ISO.

Aujourd'hui, plus des trois quarts des membres viennent de pays en développement. L'objectif affiché est d'aider ces membres à exploiter au mieux les avantages qu'offrent les Normes internationales et les aider à jouer un rôle actif dans leur élaboration. Pour y parvenir, nous travaillons avec les membres au renforcement des capacités des organismes nationaux de normalisation, afin de les aider mieux comprendre les avantages des Normes internationales et les aider à renforcer la coopération régionale. Les activités que mène l'ISO pour appuyer les activités de normalisation auprès des membres dans les pays en développement sont présentées plus en détail dans notre Plan d'action pour les pays en développement.

Le jumelage est l'un des moyens utilisés par l'ISO pour soutenir la participation des membres de pays en développement. Un jumelage implique la collaboration de membres en vue de renforcer les capacités d'un pays en développement.

## **Chapitre 3 : système qualité selon les exigences de la norme ISO 9001**

### **I. Les normes ISO 9000 : présentation, principes et exigences**

#### **1. Présentation et évolution des normes ISO 9000**

Nous avons vu précédemment que la prolifération des concepts et des outils du contrôle de la qualité au cours du dernier centenaire a contribué énormément à l'évolution de la signification du mot **qualité**. En réalité, ces concepts et outils ont été souvent intégrés dans les exigences des diverses normes qualité. Au début, les normes qualité ont été développées sous forme de spécifications techniques pour servir le besoin de l'industrie militaire. La première norme qualité nationale a été développée par le Département de la Défense des Etats-Unis en 1968 (MIL-Q-9858) comme exigence de sélection pour ses fournisseurs. Ensuite, les normes qualité ont connu une évolution propre à chacune des nations jusqu'à l'apparition de la première norme internationale ISO 9000 en 1987. Ainsi, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a chargé le comité technique ISO TC 176 de développer une norme qualité universelle applicable par tout le monde et qui couvre tous les secteurs d'activité.

Au début, la première version de l'ISO 9000 était basée sur la norme britannique BS 5750 qui donne une vision compréhensive des concepts et modèles de management pour les exigences externes en assurance de la qualité pour toute activité. La révision initiée des standards ISO 9000 a été publiée pour discussion en 1987 et sa version définitive est parue officiellement en juillet 1994.

Ulérieurement, la série des normes ISO 9000 a subi une modification générale provoquée par un besoin accru d'adaptation aux changements économiques et commerciaux. En effet, selon l'AFNOR, les nouvelles normes ISO 9000 (2000) visent à répondre aux attentes du marché, et ceci, en axant les exigences et les recommandations sur l'amélioration de la satisfaction des clients et des performances et en recherchant une plus grande compatibilité et une cohérence accrue entre les principales normes de management. L'objectif de la révision 2000 était de rendre les nouvelles normes : compatibles avec les autres normes ISO de management; applicables à tout organisme et toute catégorie de produit; liées étroitement à l'approche



processus; orientées vers la satisfaction du client; simples et faciles à utiliser. Cependant, le comité ISO TC 176 responsable de la norme n'a pas cherché à modifier les concepts et principes essentiels des ISO 9000 (1994).

La version de 2000 a été remplacée par celle de 2008. Cette édition a connu peu de changement par rapport à la précédente. Aucune nouvelle exigence n'a été ajoutée. Les principaux apports de cette version se résument essentiellement en :

- Une meilleure compatibilité entre l'ISO 9001 et l'ISO 14001
- Une approche processus confirmée
- Un renforcement de la conformité aux exigences du produit
- Une meilleure prise en compte des processus externalisés
- Le représentant de la direction doit faire partie de l'encadrement de l'organisme
- Une efficacité des acquisitions de compétences dans le cadre des actions de formation
- Une évaluation explicite de l'efficacité des actions correctives et préventives

A partir de 2015, la norme l'ISO 9001 :2008 a été remplacée par une nouvelle version publiée en 2015, introduisant un certain nombre de modifications tant sur le plan du fond que de la forme. En conséquence, les entreprises certifiées ISO 9001 :2008 avaient une période de 3 ans pour mettre à jour leur système de gestion de la qualité et intégrer les nouvelles exigences.

Selon l'ISO, l'évolution vers le système de management de la qualité ISO 9001 :2015 permet aux entreprises d'améliorer leurs performances grâce, notamment à :

- L'analyse des enjeux internes et externes de l'organisme et qui contribuera à définir une politique qualité et des objectifs cohérents avec le contexte environnemental.
- Le passage d'un mode subi (non-conformité, action corrective) à un mode proactif en identifiant et en maîtrisant les risques liés aux activités.
- L'identification des opportunités d'amélioration des activités
- L'allègement du système documentaire

Principaux changements de 2008 à 2015

D'un point de vue de la forme, l'ISO 9001 :2015 suit désormais « la structure de haut niveau HLS» commune à celles des normes de management tel que l'ISO 14001 (systèmes de management environnemental) dans le but de favoriser leur compréhension et leur application. Ainsi la nouvelle version compte les articles suivants :

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification
7. Support
8. Réalisation des activités opérationnelles
9. Évaluation des performances
10. Amélioration

Quant aux exigences, les principes de base qui sont la satisfaction client et l'approche processus restent inchangés. Les évolutions majeures concernent essentiellement trois points. L'analyse du contexte par l'organisme qui consiste à définir les enjeux et les exigences internes et externes qui peuvent impacter le système de management de la qualité. L'identification et la prise en charge des besoins des parties intéressées. En effet, désormais il ne s'agit pas seulement de prendre en compte les exigences des clients mais aussi celles des parties intéressées Enfin, la notion d'analyse de risques et opportunités qui porte un intérêt particulier dans la nouvelle version.

## **2. Les principes du management de la qualité selon L'ISO 9000**

La norme ISO 9001 : 2015, sur les systèmes de management de la qualité repose sur des principes généraux : 7 principes de management de la qualité sont utilisés, contre 8 pour l'édition 2008.

Ces principes sont développés dans le §2.3 de la norme ISO 9001 : 2015 ("Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire"), une partie de ces informations est reprise dans l'annexe B de l'ISO 9001 :2015. Les principes sont les suivants :

1. Orientation client
2. Responsabilité la direction
3. Implication du personnel
4. Approche processus
5. Amélioration
6. Prise de décision fondée sur des preuves
7. Management des relations avec les parties intéressées

Les "Principes de management de la qualité" représentent un ensemble de valeurs et de règles considérées comme justes et pouvant servir de fondement au management de la qualité. Ces principes s'appliquent de manière globale à l'ensemble de l'organisation. De plus, il est envisageable de tirer profit de ces 7 principes de management de la qualité afin de renforcer les performances de l'entreprise. Cette démarche peut être entreprise avec ou sans certification ou référentiel.

**Figure III.1 : Principes de la norme ISO 9001/2015**

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

#### *Principe 1 : Orientation client*

L'objectif premier du management de la qualité est de répondre aux exigences des clients, allant même au-delà de leurs attentes. La performance se réalise lorsque l'organisme gagne et conserve la confiance des clients et des autres parties prenantes. Chaque interaction avec les clients représente une opportunité de créer de la valeur. Comprendre les besoins actuels et futurs des clients et des parties prenantes contribue significativement à la performance globale de l'organisme.

#### *Principe 2 : Leadership*

La direction établit la finalité et les orientations, créant les conditions pour que le personnel s'implique dans la réalisation des objectifs qualité de l'organisme. Elle met en œuvre le pilotage de l'organisme, en particulier avec les pilotes des processus, pour garantir son bon fonctionnement. L'établissement des objectifs et des orientations, ainsi que l'implication du personnel, permet à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques,

processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

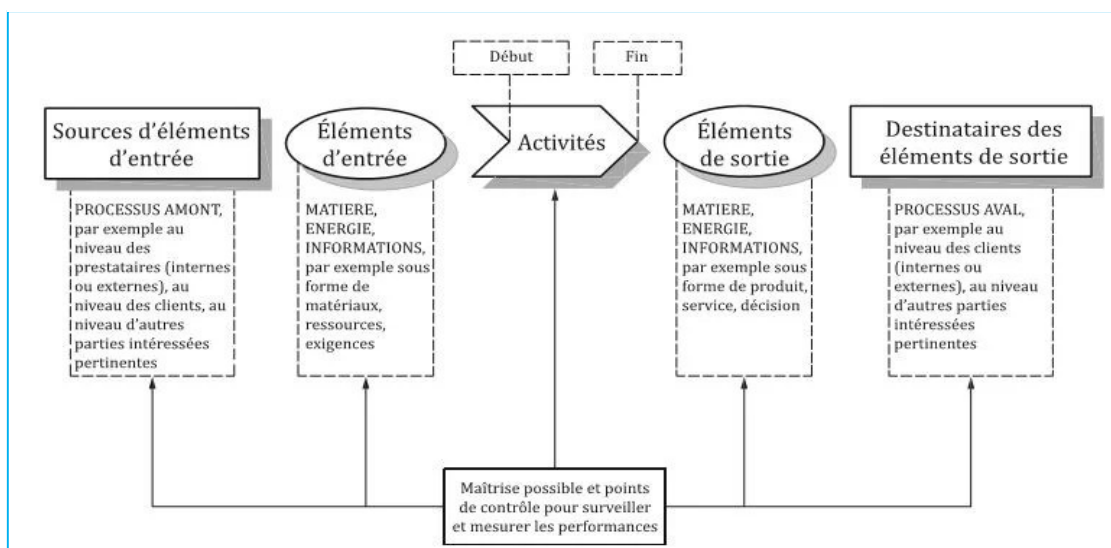
### *Principe 3 : Implication du personnel*

Le personnel, au cœur de l'organisation pour la mise en œuvre et l'amélioration des processus, doit être conscient des attentes envers l'organisme. Il doit être compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux. Les membres du personnel sont essentiels pour créer de la valeur. Pour gérer un organisme de manière efficace, voire efficiente, il est crucial de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Chaque individu doit être pris en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

### *Principe 4 : Approche processus*

L'approche processus se définit comme un système de management de la qualité constitué de processus corrélés entre eux, regroupant des activités clés. Elle permet de comprendre comment obtenir des résultats conformes et optimise l'organisation et ses performances. Des résultats cohérents et prévisibles s'obtiennent plus efficacement lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système global.

**Figure III.2 : Schéma processus selon la Norme ISO/CEI 9001/2015**



Source : Norme ISO/CEI 9001/2015

### *Principe 5 : Amélioration*

Le principe d'amélioration est essentiel pour que l'organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse aux évolutions du contexte interne et externe, et crée de nouvelles opportunités. Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration, mise en œuvre à tous les niveaux selon le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou roue de Deming.

### *Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves*

La prise de décision fondée sur des preuves, anciennement appelée approche factuelle, repose sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations. Elle implique la compréhension des relations de cause à effet, minimisant les conséquences involontaires possibles. Les décisions basées sur l'analyse des faits et des données sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés.

### *Principe 7 : Management des relations avec les parties intéressées*

Pour des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées influent sur l'organisme, impactant souvent ses performances. Des performances durables s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances, accordant une attention particulière à ses réseaux de prestataires, clients et partenaires directs.

## **3. Logique d'un système de management de la qualité**

La finalité d'une entreprise est de vendre et faire des profits pour survivre le plus longtemps possible. Ce qui veut dire entretenir et améliorer ses capacités et ses performances en permanence. Comment s'y prendre ?

### **3.1. La logique du PDCA**

La réponse nous vient de la nuit des temps, elle fait référence au cycle de la vie et son renouvellement perpétuel que tout le monde connaît bien. Celui qui marque les saisons (hiver,

printemps, été, automne), celui qui marque notre existence quotidienne (jour, semaine, mois, année), etc.

C'est sans doute en partant de cette logique simple que le mathématicien et philosophe William Edwards Deming, adepte d'un management efficace et humain, a créé le PDCA.

Dans la pratique, quand on fait référence au PDCA on parle de la fameuse roue de Deming ou encore de la roue de l'amélioration continue.

On peut définir le PDCA comme une valse à quatre temps :

- P pour **Plan**, autrement dit planifier, prévoir, organiser ;
- D pour **Do**, autrement dit faire, produire tout en maîtrisant ;
- C pour **Check**, autrement dit vérifier, contrôler, évaluer ce qui est fait par rapport aux résultats attendus et aux objectifs fixés ;
- A pour **Act**, autrement dit agir, exploiter les informations et les données issues des contrôles et des évaluations pour prendre les décisions nécessaires et ainsi de suite.

**Figure III.3 : la roue du PDCA (Roue de Deming)**



*Source* : Chardonnet, A., & Thibaudon, D. (2014)

### 3.2. Le PDCA et la famille des normes ISO 9000

Cette logique du PDCA est la clé de voûte de tous les systèmes de management. Et si on décide de bâtir un SMQ (certifié ou non) selon la norme ISO 9001, on l'utilise dès le début.

Car, pour rendre ce SMQ cohérent, on se sert aussi des outils d'aide à la décision que sont les autres normes de la famille ISO 9000, aux objectifs différents, mais complémentaires.

En effet, l'ISO 9000 fournit les principes essentiels et vocabulaire (*cf.* Le vocabulaire de la qualité).

De son côté, l'ISO 9004 donne les lignes directrices pour la gestion des performances durables et l'approche de management par la qualité.

L'ISO 19011, elle, détaille les lignes directrices pour l'audit des SMQ ou des systèmes de management environnemental (SME), *cf.* Mener des audits internes.

### 3.3. PDCA et Système de management qualité

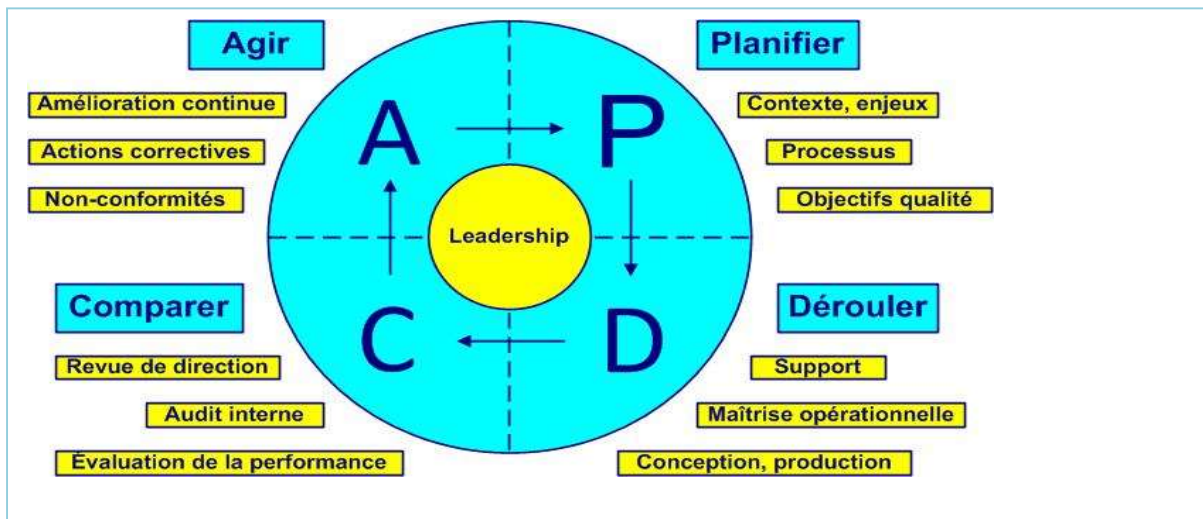
Appliquer le cycle du PDCA et la roue de l'amélioration continue rend dynamique le SMQ, ce qui se traduit par des actions fortes découlant des exigences de la norme ISO 9001.

Ainsi, toute entreprise ou tout autre organisme pour faire vivre son SMQ doit par l'engagement de la direction :

- Comprendre le contexte, identifier les besoins des parties intéressées, définir la politique qualité et fixer les objectifs à atteindre → le « P » du PDCA.
- Planifier des activités pour atteindre les objectifs → le « P » du PDCA.
- Mettre en œuvre les processus et réaliser les activités de manière cohérente, coordonnée, organisée et maîtrisée → le « D » du PDCA.
- Contrôler, mesurer, évaluer les résultats et les progrès constatés → le « C » du PDCA.
- Organiser une revue de direction et, à l'aide de l'analyse des données recueillies, prendre les décisions pour en améliorer le système → le « A » du PDCA.



Figure III.4 : roue PDCA et exigences ISO 9001/2015



Source ; Gogue, J. M. (2015)

## II. Exigences du système de management de la qualité selon ISO 9001

La norme internationale ISO 9001 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme : doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

En outre, il est important de rappeler que toutes les exigences de la Norme internationale sont *génériques* et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent pas être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée. Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions dument expliquées, justifier et qu'elles n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité des organismes à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

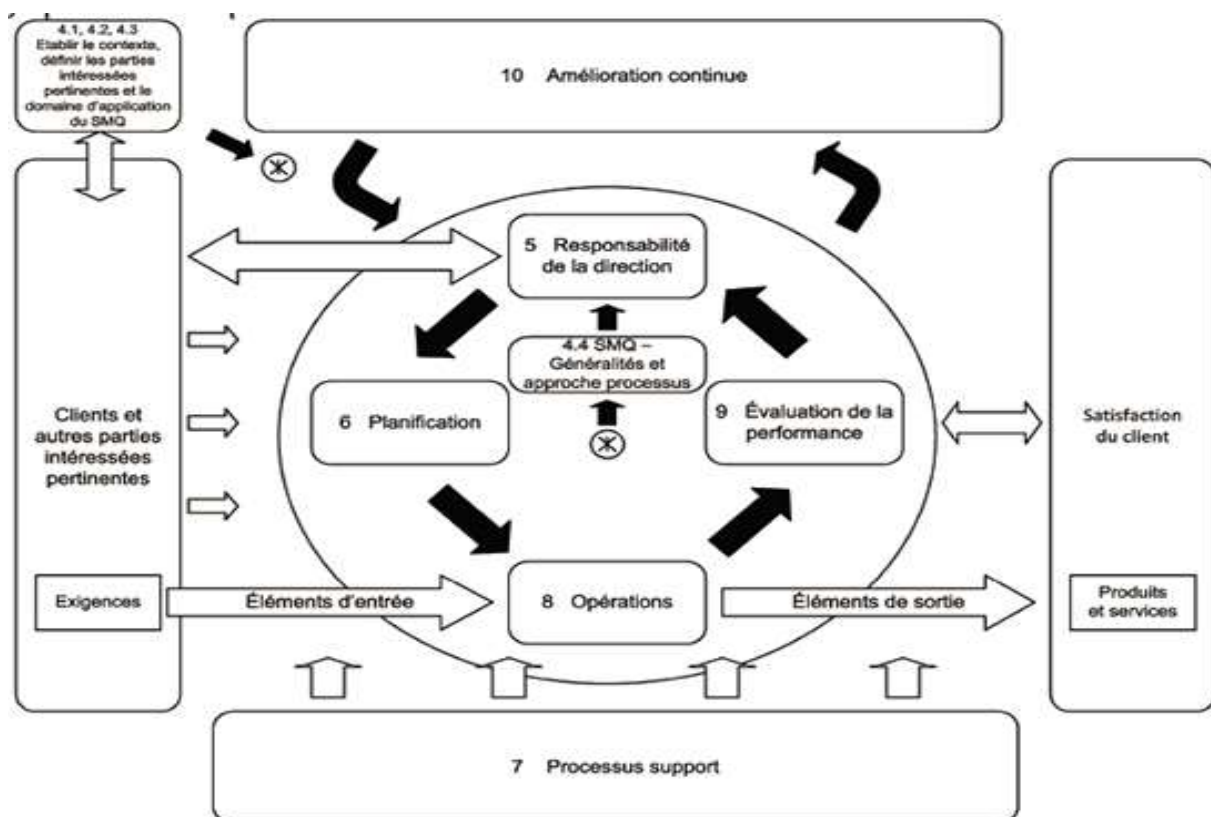
## Contenu des exigences de la norme

Les exigences fondamentales de l'ISO 9001 :2015 sont réparties dans dix articles numérotés, chacun couvrant un aspect spécifique du système de management de la qualité. Pour une mise en œuvre complète, les organisations doivent respecter ces exigences et documenter leur conformité dans le cadre du système documentaire du SMQ.

Cette répartition est présentée de manière à guider les organisations dans la mise en œuvre d'un SMQ efficace et à favoriser l'amélioration continue. Chaque article est conçu pour aider les organisations à répondre aux besoins des clients, à optimiser leurs processus et à maintenir des pratiques de gestion de la qualité.

Nous présentons ci-dessous le contenu de chacun des articles de la norme :

**Figure III.5 : Structure HLS (High Level Structure) de la norme ISO 9001/2015**



Source : adaptée à partir de la norme ISO 9001/2015

## 1. Articles 1, 2 et 3 de la norme ISO 9001 :

Les trois premiers chapitres de la norme, domaine *d'application*, *références normatives et termes et définitions*, sont des chapitres qu'on peut qualifier de non opérationnels. C'est-à-dire que se sont des chapitres qui ne sont pas « auditable ». il s'agit essentiellement pour la norme de donner des précisions sur certaines prescriptions qu'il faut prendre en charge. Les exigences opérationnelles de la norme commencent à partir du chapitre 4. Notre présentation des exigences de cette norme va, donc, se limiter aux chapitres (articles) 4 à 10.

**2. Contexte de l'organisme (Article 4) :** L'organisme doit déterminer et comprendre le contexte dans lequel il opère, ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées, afin de définir le champ d'application de son SMQ. il s'agit donc pour l'organisme de :

- Déterminer le contexte de l'organisme.
- Comprendre les besoins et attentes des parties intéressées.
- Définir le champ d'application du SMQ.

En outre, Dans le contexte de l'ISO 9000, la définition du contexte de l'organisme fait référence à l'identification et à la compréhension des éléments internes et externes qui peuvent influencer la manière dont l'organisme établit et atteint ses objectifs. La norme ISO 9000 fournit des lignes directrices sur le système de management de la qualité (SMQ) et met l'accent sur l'importance d'appréhender le contexte organisationnel pour assurer une mise en œuvre réussie.

Voici les éléments clés liés à la définition du contexte de l'organisme selon l'ISO 9000 :

**Éléments internes :** Cela inclut la structure organisationnelle, la culture d'entreprise, les processus internes, les ressources humaines et financières, ainsi que d'autres aspects internes spécifiques à l'organisation.

**Éléments externes :** Cela englobe les facteurs externes qui peuvent influencer l'organisme, tels que le contexte économique, la réglementation, la concurrence, les attentes des clients, les partenaires et fournisseurs, ainsi que d'autres parties intéressées.

Parties intéressées : Identifier et comprendre les besoins et attentes des parties intéressées, y compris les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les autorités réglementaires et toute autre partie influençant ou étant influencée par l'organisme.

Attentes des clients : Comprendre les exigences et attentes spécifiques des clients en ce qui concerne les produits ou services fournis par l'organisme.

Objectifs et politique de l'organisme : Établir les objectifs organisationnels et la politique qualité qui orientent les actions de l'organisme.

En résumé, définir le contexte de l'organisme selon l'ISO 9000 implique une analyse approfondie des facteurs internes et externes qui peuvent influencer la performance et la réussite de l'organisme dans la mise en œuvre de son SMQ. Cette compréhension permet à l'organisme de prendre des décisions éclairées, d'aligner ses objectifs sur son environnement et de s'adapter de manière proactive aux changements pertinents.

Par ailleurs, dans ce chapitre, la norme énonce les exigences relatives au Système de management de la qualité. L'organisme doit donc établir, documenter, mettre en œuvre et maintenir un SMQ, en s'assurant qu'il est proportionné à la nature et à l'ampleur de ses activités.

**3. Leadership (Article 5) :** La direction doit s'engager activement dans le SMQ, établir la politique qualité, les objectifs et assurer que le SMQ est aligné avec la stratégie globale de l'organisme. il s'agit donc pour l'organisme de :

- D'engager la Direction envers le SMQ.
- D'établir une politique qualité.
- D'assigner des responsabilités et des autorités.
- D'assurer l'intégration du SMQ avec la stratégie de l'organisme.
- De promouvoir l'amélioration continue.

Le concept de leadership dans la norme ISO 9001:2015 se réfère à l'engagement de la direction de l'organisme envers le système de management de la qualité (SMQ) et à son rôle

clé dans l'établissement d'une culture de qualité au sein de l'organisation. Le leadership est l'objet de l'article 5 de la norme.

Voici quelques aspects essentiels liés au leadership selon l'ISO 9001:2015 :

**Engagement de la Direction :** La haute direction doit manifester son engagement envers le SMQ en élaborant une politique qualité, en fixant des objectifs de qualité et en veillant à ce que le SMQ soit aligné avec les objectifs stratégiques de l'organisme.

**Responsabilités et Autorités :** La direction doit assigner des responsabilités et des autorités claires au sein de l'organisme pour assurer le bon fonctionnement du SMQ.

**Intégration avec la Stratégie :** Le leadership doit veiller à ce que le SMQ soit intégré dans l'ensemble des activités de l'organisme, aligné avec sa vision, sa mission et ses valeurs.

**Promouvoir l'Amélioration Continue :** La direction doit encourager une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation. Cela implique de stimuler l'innovation, de soutenir les initiatives d'amélioration et de s'engager dans des actions correctives et préventives.

**Communication :** La direction doit établir des canaux de communication efficaces pour transmettre les objectifs qualité, la politique qualité et les attentes de la direction à l'ensemble du personnel.

**Allocation de Ressources :** La direction doit s'assurer que des ressources adéquates sont allouées au SMQ, y compris des ressources humaines, financières et technologiques.

**Participation Active :** Les membres de la direction doivent participer activement à la revue de direction, démontrant ainsi leur engagement envers l'amélioration continue et l'efficacité du SMQ.

Le leadership efficace selon l'ISO 9001:2015 joue un rôle crucial dans la réussite du SMQ, en créant un environnement où la qualité est valorisée, encouragée et intégrée dans toutes les activités organisationnelles.

**4. Planification (Article 6) :** L'organisme doit planifier ses processus et le SMQ, en identifiant les risques et opportunités pertinents, et en déterminant les actions pour les traiter. il s'agit donc pour l'organisme d'établir et mettre en œuvre :

- Des actions pour traiter les risques et opportunités.
- Des objectifs qualité, plans pour les atteindre et indicateurs associés.
- D'intégrer des exigences du client dans la planification.
- De planifier les changements.

La planification dans l'ISO 9001 :2015 est abordée dans l'article 6, qui traite des actions à entreprendre pour traiter les risques et opportunités, ainsi que des objectifs qualité et des plans pour les atteindre. Voici quelques aspects clés de la planification selon cette norme :

**Actions pour Traiter les Risques et Opportunités :** L'organisme doit planifier des actions pour faire face aux risques et exploiter les opportunités qui peuvent affecter la réalisation des résultats escomptés du système de management de la qualité (SMQ).

**Objectifs Qualité :** Des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis doivent être établis afin de répondre aux exigences du SMQ et d'atteindre la politique qualité de l'organisme.

**Plans pour Atteindre les Objectifs :** Des plans doivent être élaborés pour atteindre ces objectifs, y compris l'identification des ressources nécessaires, les étapes à suivre, les délais et les responsabilités associées.

**Intégration des Exigences du Client :** La planification doit prendre en compte les exigences du client, assurant ainsi que les produits ou services répondent aux attentes des clients.

**Planification des Changements :** L'organisme doit planifier les changements nécessaires pour améliorer le SMQ, garantissant qu'ils sont mis en œuvre de manière contrôlée et efficace.

**Communication Pertinente :** Les plans et les objectifs doivent être communiqués de manière appropriée à l'ensemble de l'organisme, assurant une compréhension commune des objectifs et des rôles assignés.

Évaluation des Résultats : L'organisme doit évaluer régulièrement les résultats de la planification pour s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont maîtrisés, et que les opportunités sont exploitées.

En résumé, la planification dans l'ISO 9001:2015 vise à assurer que l'organisme identifie et aborde proactivement les risques et opportunités, établisse des objectifs qualitatifs et met en place des plans pour les atteindre, favorisant ainsi l'amélioration continue et l'efficacité du SMQ.

**5. Support (Article 7) :** L'organisme doit fournir les ressources nécessaires, assurer la compétence du personnel, sensibiliser à l'importance de la conformité aux exigences et à l'amélioration continue, et établir et maintenir les informations documentées nécessaires. Il s'agit pour l'organisme d'établir et d'assurer :

- Ressources adéquates pour le SMQ.
- Compétence, sensibilisation et communication interne.
- Informations documentées, notamment la documentation du SMQ.
- Contrôle des informations documentées.
- Maîtrise des biens et gestion des fournisseurs externes.

L'ISO 9001 :2015 aborde la notion de "Support" dans l'article 7, qui englobe plusieurs aspects liés à la mise à disposition des ressources, à la compétence du personnel, à la prise de conscience, à la communication et à la documentation du système de management de la qualité (SMQ). Voici quelques éléments clés liés au support selon cette norme :

**Ressources :** L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires au bon fonctionnement et à l'amélioration continue du SMQ. Cela inclut les ressources humaines, les infrastructures, l'environnement de travail et les ressources financières.

**Compétence :** L'organisme doit s'assurer que le personnel qui effectue des activités ayant un impact sur la conformité du produit ou service est compétent, sur la base de l'éducation, de la formation, de l'expérience ou d'une combinaison de ces éléments.

Sensibilisation : L'organisme doit s'assurer que le personnel est conscient de l'importance de satisfaire les exigences du client, ainsi que des implications de la non-conformité avec les exigences du SMQ.

Communication : L'organisme doit déterminer les communications internes et externes pertinentes au SMQ, y compris celles concernant les résultats de la performance.

Information Documentée : L'ISO 9001 :2015 utilise le terme "information documentée" pour englober les manuels qualité, procédures, instructions, enregistrements et toute autre forme de documentation nécessaire pour assurer l'efficacité du SMQ.

Création et Mise à Jour : L'organisme doit s'assurer que l'information documentée nécessaire est créée, mise à jour et maîtrisée.

Maîtrise des Informations Documentées : L'organisme doit s'assurer que les informations documentées requises sont disponibles là où elles sont nécessaires, identifiables et susceptibles d'être retrouvées.

Conservation et Rétention : L'organisme doit conserver les informations documentées appropriées et les protéger contre toute perte, dommage, ou détérioration pendant la durée requise.

Ces exigences visent à garantir que l'organisme dispose des ressources appropriées, que son personnel est compétent et conscient des enjeux qualité, et que les informations nécessaires sont disponibles et bien gérées pour soutenir le fonctionnement efficace du SMQ.

**6. Réalisation des activités opérationnelles (Article 8) :** L'organisme doit planifier et contrôler ses opérations, notamment en ce qui concerne la gestion des changements, la maîtrise des processus, la maîtrise des biens et la maîtrise des fournisseurs externes.

- Planification et contrôle des opérations.
- Maîtrise des processus, produits et services fournis.
- Gestion des changements.
- Maîtrise des biens fournis par le client.



- Identification et traçabilité des produits

La réalisation des activités opérationnelles dans l'ISO 9001 :2015 est abordée dans l'article 8, qui couvre la planification et le contrôle opérationnels. Cette section de la norme se concentre sur la mise en œuvre des processus nécessaires pour atteindre les résultats escomptés et garantir la conformité des produits ou services fournis par l'organisme.

Voici quelques aspects clés de la réalisation des activités opérationnelles selon cette norme :

**Planification des Opérations :** L'organisme doit planifier les activités opérationnelles nécessaires pour atteindre les résultats escomptés conformément aux exigences du SMQ. Cela inclut la définition des critères d'acceptation, des méthodes, des équipements et des ressources nécessaires.

**Maîtrise des Processus :** L'organisme doit mettre en œuvre des processus qui assurent la conformité des produits ou services fournis, y compris la maîtrise des modifications de processus.

**Maîtrise des Biens et Services Fournis par des Prestataires Externes :** Si l'organisme externalise des processus ou fournit des biens/services, il doit s'assurer que ces prestataires externes sont maîtrisés et que leurs performances sont évaluées.

**Gestion des Changements :** L'organisme doit planifier et contrôler les changements qui pourraient avoir un impact sur la conformité des produits ou services, y compris les modifications de processus, d'équipements ou de méthodes.

**Identification et Traçabilité :** L'organisme doit mettre en œuvre des moyens pour identifier les produits tout au long du processus de réalisation, et lorsque cela est nécessaire, pour assurer la traçabilité.

**Propriété du Client :** L'organisme doit préserver la propriété du client tout en fournissant les produits ou services conformes aux exigences du client.

**Maîtrise des Modifications :** L'organisme doit mettre en œuvre des procédures pour gérer les modifications de produits ou services déjà fournis.

L'objectif de cette section est de garantir que les processus opérationnels sont planifiés, mis en œuvre, surveillés et améliorés de manière à assurer la conformité avec les exigences du SMQ et la satisfaction des clients. La gestion des opérations doit contribuer à la réalisation des objectifs qualité et à la prévention de la non-conformité.

**7. Évaluation des performances (Article 9) :** L'organisme doit surveiller, mesurer, analyser et évaluer régulièrement la performance du SMQ, en utilisant des indicateurs pertinents, et recueillir les retours d'information des clients. L'organisme doit donc assurer :

- La surveillance, mesure, analyse et évaluation.
- La satisfaction du client et retours d'information.
- L'audit interne.
- La revue de direction.

L'évaluation des performances dans l'ISO 9001:2015 est traitée dans l'article 9, qui couvre la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation du système de management de la qualité (SMQ). Cette section de la norme vise à assurer que l'organisme évalue régulièrement la performance de son SMQ pour garantir son efficacité continue.

Voici quelques aspects clés de l'évaluation des performances selon cette norme :

**Surveillance et Mesure :** L'organisme doit planifier et mettre en œuvre des processus de surveillance, de mesure et d'analyse pour évaluer la performance du SMQ. Cela peut inclure la surveillance des processus, la mesure de la satisfaction du client, et d'autres indicateurs pertinents.

**Évaluation de la Conformité :** L'organisme doit évaluer la conformité de ses produits ou services par rapport aux exigences spécifiées, y compris les exigences du client et les exigences légales et réglementaires applicables.

**Rétroaction des Clients :** L'organisme doit recueillir et évaluer la rétroaction des clients pour déterminer la satisfaction du client et identifier les opportunités d'amélioration.

Audit Interne : L'organisme doit réaliser des audits internes périodiques pour évaluer la conformité du SMQ, identifier les opportunités d'amélioration et s'assurer que le SMQ est maintenu efficace.

Revue de Direction : La haute direction doit mener des revues de direction à intervalles planifiés pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'adéquation du SMQ.

Indicateurs de Performance : L'organisme doit utiliser des indicateurs de performance appropriés pour évaluer les résultats des processus et la satisfaction des parties intéressées.

Analyse des Données : L'organisme doit analyser les données collectées pour évaluer la performance du SMQ et identifier les opportunités d'amélioration.

L'évaluation des performances est essentielle pour s'assurer que le SMQ fonctionne conformément aux objectifs fixés, identifier les opportunités d'amélioration et garantir la satisfaction des parties intéressées, en particulier celle des clients. L'information résultante de cette évaluation est utilisée pour prendre des décisions informées visant à améliorer continuellement le SMQ.

**8. Amélioration (Article 10) :** L'organisme doit chercher continuellement des opportunités d'amélioration, en prenant des actions pour éliminer les causes de non-conformité, prévenir les écarts et stimuler l'innovation. Il s'agit des efforts et actions relatifs :

- Aux Non-conformités et actions correctives.
- L'amélioration continue.
- L'innovation.

L'amélioration dans l'ISO 9001:2015 est abordée dans l'article 10, qui encourage les organismes à rechercher constamment des opportunités d'amélioration et à mettre en œuvre des actions correctives et préventives. L'objectif est de promouvoir l'amélioration continue du système de management de la qualité (SMQ) et des processus associés.

Voici quelques éléments clés liés à l'amélioration dans cette norme :

Non-conformité et Actions Correctives : L'organisme doit réagir à toute non-conformité identifiée en prenant des mesures correctives appropriées pour éliminer la cause de la non-conformité et prévenir sa récurrence.

Amélioration Continue : L'organisme doit chercher activement des opportunités d'amélioration continue du SMQ et des processus. Cela peut impliquer l'utilisation des résultats de l'évaluation des performances, des audits internes, de la revue de direction, et des retours d'information des parties intéressées.

Innovation : L'ISO 9001:2015 encourage l'innovation en tant que moyen d'améliorer les produits, services et processus. L'organisme doit rechercher des opportunités d'innovation pour rester compétitif et répondre aux besoins changeants du marché.

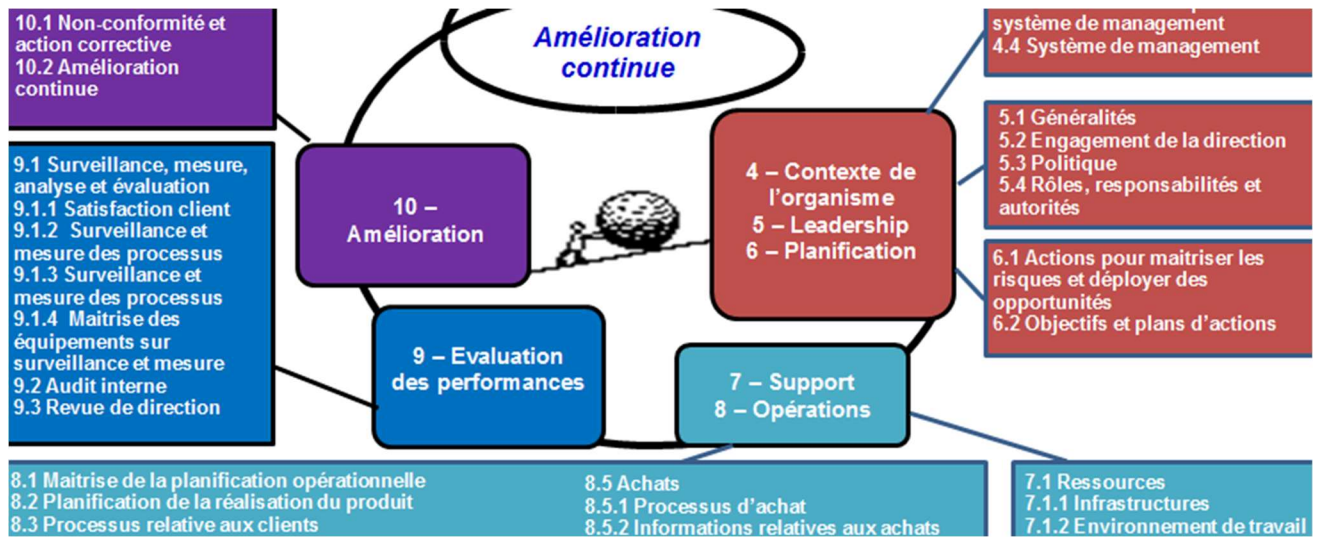
Cycle PDCA : Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), également connu sous le nom de roue de Deming, est un concept fondamental de l'amélioration continue. Les organismes doivent planifier leurs activités, les mettre en œuvre, évaluer leurs résultats, et agir en conséquence pour améliorer continuellement.

Actions Préventives : En plus des actions correctives, l'organisme doit également identifier les opportunités d'actions préventives pour éviter la survenue de non-conformités et d'autres problèmes potentiels.

Revue de Direction : Les revues de direction, menées par la haute direction, jouent un rôle central dans l'évaluation de l'efficacité du SMQ et dans la prise de décisions pour l'amélioration continue.

L'approche de l'amélioration continue dans l'ISO 9001:2015 vise à créer un environnement où les organismes sont constamment à la recherche d'opportunités pour améliorer leur performance, s'adapter aux changements et satisfaire les besoins des parties intéressées, y compris les clients. Cela contribue à renforcer la compétitivité et la durabilité de l'organisme sur le long terme.

Figure III.6 : exigences ISO 9001/2015. Schéma générale



Source : <https://qualiblog.fr/>

## **Chapitre 4 : Méthodologie et défis de l'implantation du système qualité ISO 9001**

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs, et ce par le biais d'un système qualité.

Le système qualité ISO 9000 se base sur le principe de la satisfaction du client en évitant la non-conformité à toutes les étapes d'approvisionnement, de fabrication et de livraison du produit.

Ce système peut porter sur tout ou partie de l'activité de l'entreprise, il doit comprendre l'ensemble des dispositions permettant de maintenir et de rendre constante la qualité des processus, activités, services ou produits concernés.

### **1. L'accompagnement à l'implantation**

Pour implanter le système de management de la qualité de manière efficace, il est de coutume que l'entreprise recourt à un consultant ou à un cabinet de consulting pour se faire accompagner, alors comment se déroule cette étape ?

On peut découper l'accompagnement en quatre étapes :

#### **1.1. Le diagnostic qualité**

Au cours duquel le cabinet et l'entreprise décortique les points forts et faibles de l'entreprise dans les domaines du management, de la structure, de la compétence du personnel par rapport à la norme choisie par l'entreprise, à partir de là, un plan d'action est déterminé par rapport aux exigences de la norme. En principe, un plan d'action détaillé nécessite deux journées de travail sur le site et une journée pour la rédaction. En effet, cela permet de comprendre la culture de l'entreprise, et de retracer les responsabilités, le budget, les délais

#### **1.2. Exécution du plan d'action :**

Il s'agit de mener une action de sensibilisation à la qualité et une formation à la norme choisie. Il est important d'expliquer la norme et de la modéliser par rapport au secteur de l'entreprise concernée : « Il ne s'agit pas de faire du copier coller de la norme pour chaque

entreprise. » mais il s'agit de rédiger les documents du manuel qualité et d'exécuter les formations.

### **1.3. La description et l'amélioration des processus de l'entreprise :**

Le cabinet de consulting est incité à :

- Maîtriser chaque pièce du puzzle de l'entreprise.
- Pencher sur ce qui va et ce qui ne va pas par rapport à la norme.[1]
- Enquêter auprès des clients pour savoir quelles vont être les modifications à apporter.

### **1.4. La vérification du système mis en place à travers des audits internes et à blancs :**

L'audit interne : est un mécanisme permanent réalisé par les auditeurs formés par l'entreprise.

L'audit à blanc : est ponctuel, il est défini par rapport au projet mis en place avant la certification.

L'audit à blanc permet de savoir si l'entreprise est prête pour la certification, si elle n'est pas bâclée la formation, en principe, si l'accompagnement est bon, il n'y a pas de raison pour que l'audit à blanc ne soit pas concluant, bien sur, il y'a toujours des recommandations qui sont faites.

Enfin, on peut dire que l'accompagnement est une étape nécessaire avant de déclencher le processus de la certification surtout pour les PME et PMI qui ne possèdent pas d'énormes moyennes afin d'embaucher des spécialistes dans le domaine.

Concernant le coût de cette opération, il varie entre 700 000 et un 1 500 000 DA, mais il faut signaler qu'ils existent des mécanismes de subventions qui peuvent assurer 80% des charges de l'accompagnement.

## **2. Les Étapes d'implantation du Système qualité**

### **Étape 1: Diagnostic de l'existant**

- Connaissance des activités de l'entreprise
- Identification des processus de l'entreprise
- Mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO)
- Élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

### **Étape 2: Lancement de la mise en œuvre**

- Rapport sur le diagnostic: améliorations à mettre en place
- Élaboration préliminaire de calendrier du projet
- Nomination du Représentant de la Direction et/ou d'un comité de projet qualité
- Préparation du plan de communication

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise. Et non pas à l'entreprise d'adopter un système de management modèle.

### **Étape 3: Formation à la gestion d'un système de management de la qualité**

- Formation du personnel impliqué. But: compréhension du système et du rôle de chaque acteur dans le système.

L'enjeu de la formation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté "client" et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.



#### **Étape 4: Mise en place du système de management de la qualité**

- Réorganisation et mise en place des actions d'améliorations
- Élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système: méthodes, instructions de travail
- Élaboration du Manuel Qualité
- Diffusion de la documentation, Plan de communication

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, etc..

#### **Étape 5: Gestion du système de management de la qualité**

- Formalisation des enregistrements qualité
- Mise en place d'indicateurs de la qualité
- Suivi des actions mises en place
- Exploitation des données recueillies
- Amélioration continue du système

L'important est de mettre en œuvre une amélioration continue. Celle-ci passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

#### **Étape 6: Formation/mise en œuvre de l'audit qualité interne**

- Choix, profil du ou des auditeurs Qualité internes
- Formation des auditeurs Qualité internes
- Élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes)
- Mise en œuvre du système d'audit Qualité

### **Étape 7: Audit interne**

- Validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système Qualité en place) et la réalité (l'existant)
- Suivi de l'audit, actions correctives
- Revue de direction

### **Étape 8: Choix de l'organisme certificateur**

- Procédure de sélection et dépôt de candidature
- Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire

### **Étape 9: Audit de Certification**

- Préparation et plan de communication sur l'intervention
- Obtention du certificat ISO

Un audit de contrôle est réalisé chaque année. Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie ne s'arrête pas avec la certification. La nouvelle version de la Norme ISO 9000 incite aujourd'hui l'entreprise à faire évoluer son système de management vers la *Qualité Totale*.

### **3. ISO 9000 et les défis de l'implantation**

L'expérience de certification et d'implantation de l'ISO 9000 n'était pas toujours facile pour l'entreprise. Souvent, des changements organisationnels et structureaux sont nécessaires afin d'adapter et d'intégrer les exigences de la norme. En plus, la culture des employés joue un rôle important dans la réussite de l'adoption de l'ISO 9000 puisqu'elle détermine le niveau de résistance et d'adhésion de ces derniers. Relativement à ce point, Chow-Chua, C., Goh, M., & Wan, T. B. (2003) ont examiné des études sur l'expérience de certification des compagnies dans plusieurs pays et ils ont soulevé des raisons communes aux difficultés rencontrées lors de l'implantation de l'ISO 9000, entre autres : le peu d'engagement et de support de la part de la haute direction; le manque de formation des ressources; la

mauvaise compréhension des exigences et des bénéfices de la certification; la résistance aux changements et le changement des mentalités.

Donc, il paraît clair que la réussite de l'implantation de l'ISO 9000 exige une bonne gestion du changement qui accompagne ce processus. Il semble évident que la gestion du changement qui accompagne le processus d'implantation doit viser à réduire les obstacles qui empêchent de tirer profit du potentiel d'amélioration de l'ISO 9000. Ces obstacles peuvent être organisés selon trois volets : le premier est relié à la structure de la norme et à son adéquation avec les activités de l'organisation; le deuxième concerne le degré de préparation de l'organisation en ce qui concerne la structure, les ressources et les connaissances de la norme; le troisième s'intéresse à la résistance des gestionnaires et des employés et à leur degré d'adhésion à la norme.

Le **premier volet** des obstacles rappelle la nature générique de la norme ISO 9000 et soulève nécessairement la question de son adéquation réelle pour tous les secteurs d'activité et tous les types d'organisation. Cette adéquation a provoqué souvent des débats intenses. D'une part, le fait qu'elle provienne d'une norme mise en place pour le secteur manufacturier britannique (le modèle BS 5750) soulève des questions quant à son adéquation pour les autres secteurs d'activités. D'autre part, la lourde exigence documentaire imposée par la première révision de l'ISO constitue un fardeau administratif coûteux lors du processus de certification et d'implantation. Cette lourde charge documentaire imposée par ISO 9000 (1994) a été souvent la première source de critique. Les conséquences ont été soulevées par Carlsson et Carlsson (1996), cités dans Alam, (2003) en indiquant que l'interprétation de la norme ainsi que le temps et les ressources nécessaires pour entreprendre l'initiative de la certification et de l'implantation constituent autant de contraintes qui peuvent freiner l'adoption de l'ISO 9000.

Toutefois, il faut apprécier la conscience des membres du comité technique ISO TC 176 par rapport à cette problématique, puisqu'ils ont bien compris les limites de cette révision et ont travaillé beaucoup sur son amélioration. Ces améliorations sont reflétées notamment

dans la révision 2000. Ainsi, dans la nouvelle révision, seulement six procédures écrites sont exigées. La structure de la norme des exigences ISO 9001 a aussi été simplifiée considérablement avec l'abandon de vingt sections définies dans l'ISO 9000 (1994); nous ne retrouvons maintenant que cinq sections compréhensibles organisées autour de 21 processus inter-reliées selon le cycle « Plan-Do-Check-Act » (Bhuiyan et Alam, 2005).

Cependant, l'effort entrepris par ISO pour faire son devoir et améliorer le référentiel demeure insuffisant si les gestionnaires et les employés ignorent le contenu de la norme ou la façon adéquate pour intégrer et rendre ses exigences profitables pour l'organisation. Ceci représente le **deuxième volet** des obstacles devant l'implantation de l'ISO 9000, un volet relié principalement au degré de préparation de l'organisation en termes de structure, de ressources et de connaissance de la norme. Cet obstacle peut conduire à l'échec du processus d'audit de certification; il peut aussi provoquer chez les membres de l'organisation une adhésion en surface à la norme et rendre son implantation plutôt cosmétique et sans conséquence tangible sur la performance de l'organisation. En réalité, cet obstacle peut traduire l'importance de la formation et de l'éducation comme facteur de réussite pour l'implantation de l'ISO 9000.

Le **troisième volet** des obstacles constitue probablement le défi le plus important que la démarche d'implantation de l'ISO 9000 peut connaître, et ceci, indépendamment du secteur d'activité de l'organisation ou de sa taille. La résistance de la part des gestionnaires et des employés aux changements imposés par l'adoption de la norme constitue une barrière de taille puisqu'elle est directement reliée à leur perception par rapport à la norme. En effet, une perception positive peut-être traduite par une profonde adhésion à la norme et donc entraîner une résistance moindre à son adoption. Alors qu'une adhésion en surface peut augmenter cette résistance et rendre la démarche de certification plutôt superficielle. Également, les motivations recherchées de la certification et de l'implantation de l'ISO 9000 peuvent changer en fonction de la perception des gestionnaires et des employés par rapport à la norme. Relativement à ce sujet, Boiral et Roy (2007) ont étudié amplement l'influence des facteurs motivationnels qui animent la certification ISO 9000 sur les divers

aspects de la performance organisationnelle. Les chercheurs ont examiné ces facteurs motivationnels sur un échantillon de 872 compagnies québécoises certifiées ISO 9001 : 2000. En se basant sur la littérature existante, Boiral et Roy (2007) ont pu classifier les facteurs motivationnels selon deux dimensions complémentaires : la pression exercée par l'environnement externe et les motivations internes à l'organisation. En mesurant l'importance accordée par les gestionnaires et les employés aux deux dimensions indiquées ci-dessus, l'étude de Boiral et Roy (2007) a permis d'identifier quatre groupes de répondants, tel que présenté dans le tableau 2.

L'étude de Boiral et Roy (2007) a révélé que les enthousiastes se concentrent dans les grandes firmes tandis que la majorité des dissidents se retrouve dans les petites firmes. Les résultats de sondage indiquent aussi une divergence d'opinions concernant la révision 2000 de la norme ISO 9000. En effet, les enthousiastes et les intégrateurs ISO considèrent que cette révision est nettement supérieure à la précédente, surtout en ce qui concerne les exigences documentaires, le contrôle de la qualité, la simplicité et la performance. Par contre, l'étude a montré que ce sont les répondants des grandes compagnies qui ont le plus exprimé avoir dégagé des avantages de l'ISO 9000. Enfin, (Boiral et Roy, 2007) ont conclu que le type de motivation qui encourage les gens à adopter le standard ISO 9000 joue un rôle clé dans le succès du processus d'implantation (voir tableau ci-dessous).

**Tableau IV.1 : Classification des répondants selon leur type de motivation pour l'ISO 9000**

Groupe	Description	Motivation pour implanter ISO 9000	
		Externe	Interne
<b>Les enthousiastes (33.9 %)</b>	Considèrent que le standard répond à de larges exigences internes et externes; donc, ce groupe apparaît le plus convaincu de la relevance de l'ISO 9000.	<i>ELEVÉE</i>	<i>ELEVÉE</i>
<b>Les intégrateurs rituels (23.5 %)</b>	qui considèrent que le standard répond à de larges exigences internes et externes; donc, ce groupe apparaît le plus convaincu de la relevance de l'ISO 9000.	<i>ELEVÉE</i>	<i>BASSE</i>

<b>Les intégrateurs ISO (22,5%)</b>	Qui croient que les améliorations internes apportées par la norme sont plus importantes que les aspects commerciaux externes	<i>BASSE</i>	<i>ELEVEE</i>
<b>Les dissidents (14,1)</b>	Qui sont caractérisés par des motivations internes et externes faibles; il semble que ce groupe tend à questionner la légitimité des normes ISO 9000.	<i>BASSE</i>	<i>ELEVEE</i>

*Source : (Inspiré de Boiral et Roy, 2007)*

Enfin, il est important de mentionner qu'en dépit des obstacles qui se dressent devant l'implantation de l'ISO 9000, la certification ISO 9000 poursuit sa croissance au dans les différents secteurs. Nous pouvons évoquer trois raisons a cette croissance : premièrement, la certification est de plus en plus importante pour les compagnies pour gagner en compétitivité; deuxièmement, les changements et les améliorations significatifs de la révision 2000 de la norme des exigences ISO 9001, notamment avec une approche orientée plus vers le client et avec les notions de processus et de la mesure des performances; troisièmement, la réduction potentielle de la documentation et des procédures et l'encouragement de la représentation des processus avec des diagrammes doivent rendre l'utilisation des systèmes de gestion de la qualité plus conviviale.

**Exercices  
et  
Applications dirigés**

**EXERCICE DE RÉFLEXION 1 : Mieux connaître le concept « qualité »**

Énoncés	Choix multiples	Complétez les énoncés en inscrivant la lettre correspondante de la colonne des choix multiples.
1. Pour chacun de nous, la qualité d'un produit ou d'un service, c'est...	a) sur l'amélioration continue.	
2. Avant d'acheter, on se renseigne...	b) aux apparences.	
3. Ce qui mérite d'être fait,...	c) entraîne la production à grande échelle.	
4. L'approche qualité doit devenir...	d) nous sommes de plus en plus exigeants.	
5. Cercle de qualité, équipe qualité, groupe d'amélioration de la qualité, groupe Keizen...	e) on magazine, on cherche le produit qui offre le meilleur rapport qualité/prix.	
6. Comme clients,...	f) mérite d'être bien fait.	
7. La conception et la fabrication de biens et de services s'appuient désormais...	g) le meilleur coût, le maximum pour son argent ainsi que la qualité de la relation avec le client.	
8. La qualité est loin de se limiter...	h) c'est la survie à l'échelle de la planète.	
9. Globalisation ou mondialisation des marchés...	i) sont des termes utilisés par différentes entreprises et qui correspondent au même concept.	
10. La forte demande des consommateurs pour les produits...	j) une deuxième nature pour l'ensemble du personnel.	



**EXERCICE DE RÉFLEXION 2 : Mieux connaître le concept « qualité »**

Quels ont été les pays les plus actifs dans la « Démarche Qualité » citer au moins 10 ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Dans quel cas la non-qualité est-elle la plus importante et la moins importante ?. Justifiez votre réponse par des exemples

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Donnez la signification des abréviations suivantes :

AFNOR : .....

CEI : .....

TQC : .....

AFQ : .....

SQUALPI : .....

COFRAC : .....

LNE : .....

ASQC : .....

RNE : .....

MFQ : .....

AFAQ : .....

ISA : .....

AFCIQ : .....

EFQM : .....

**EXERCICE D'APPLICATION 1** v« *Workshops en travaux dirigés* »

Séance de TD	TYPE DE TRAVAIL	MODE D'EXECUTION	OBJECTIF
01	Compréhension	En groupe	Définition qualité et son évolution
01	Compréhension	En groupe	Fiche comparative « TQM & ISO »
01	Mise en situation	En groupe	Atelier d'élaboration de politique qualité
03	Compréhension	En groupe	Reprendre la structure les exigences de la norme
02	Mise en situation	En groupe	Travail sur modèle « identification des risques »
02	Mise en situation	En groupe	Travail sur les phases d'implantation du SMQ
01	Compréhension	En groupe	Travail sur les phases de la certification

**EXERCICE D'APPLICATION 2 : AUTOEVALUATION**

Vérifiez si vous êtes en mesure d'effectuer les tâches suivantes :		
	OUI	NON
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je peux définir adéquatement la qualité d'un produit ou d'un service.</li> </ul>	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je discerne les sept aspects de l'approche Q.V.A.L.I.T.É.</li> </ul>	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je connais les principales périodes de l'historique de la qualité.</li> </ul>	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je connais les phases décisives de l'implantation de la qualité totale</li> </ul>	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je connais les objectifs du « Compas de la qualité ».</li> </ul>	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je suis en mesure de distinguer les procédures de certification d'une entreprise.</li> </ul>	—	—
<p><i>Si vous n'avez pas répondu positivement à toutes les questions, révisez les notions précédentes, visionnez de nouveau la séquence vidéo ou le diaporama et refaites l'exercice de résolution de problème. Par contre, si votre autoévaluation est un succès, félicitations! Vous pouvez débiter la lecture du chapitre 2.</i></p>		

### **EXERCICE D'APPLICATION 3 : Les études de cas**

#### **Cas N°1 : Certification de l'entreprise « mahyedine & fils »**

Mahyedine & Fils, entreprise opérant dans le domaine de la téléphonie mobile, a obtenu la certification ISO 9001 version 2015 en décembre 2019 pour son système de management de la qualité. Cette certification a été renouvelée en décembre 2022 par le BCI (Bureau de Certification International), un organisme de renommée mondiale.

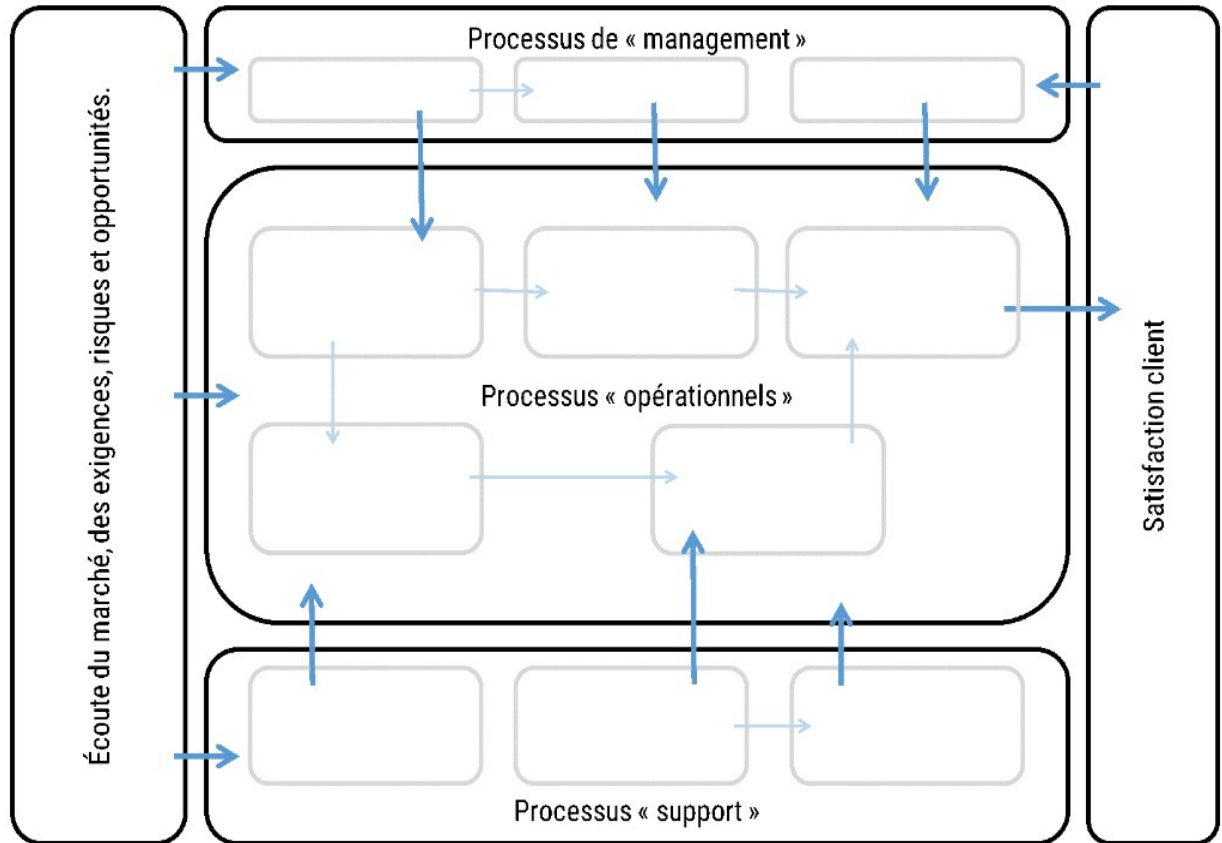
La certification couvre l'ensemble des activités de Mahyedine & Fils, incluant la conception, le développement et le lancement des offres, la commercialisation, l'installation/désinstallation, l'activation/désactivation, la facturation, le recouvrement, le service après-vente, ainsi que l'information et les renseignements téléphoniques pour tous les produits et services de téléphonie mobile et fixe, voix et data, destinés aux clients grand public et entreprises.

Sont également incluses dans cette certification les activités de support de l'entreprise, telles que la planification, l'équipement, l'exploitation et la maintenance des réseaux, les achats, la gestion des ressources humaines, la communication et les systèmes d'information. Cette démarche qualité vise à mieux servir nos clients tout en assurant la protection de leurs données personnelles.

#### **Travail à faire :**

- Expliquez les expressions soulignées dans le document ci-dessus.
- Relevez les objectifs recherchés derrière la démarche qualité totale mentionnés dans le document.
- Identifiez l'organisme certificateur.
- Proposez deux effets positifs de la certification pour Mahyedine & Fils.
- En vous appuyant sur le document, démontrez que la qualité ne concerne pas uniquement le produit commercialisé.

- A partir de votre compréhension du cas, établissez une cartographie des processus selon le modèle ci-dessous :



**Cas N°2 : Audit de certification de l'entreprise « Badr Eddine maintenance industrielle »**

« Badr Eddine construction », entreprise opérant dans le domaine de la maintenance industrielle, a soumis une demande d'offre de certification à plusieurs organismes de certification selon la norme ISO 9001/2015. L'entreprise est d'une taille technique moyenne avec 210 travailleurs (30% permanent). Elle a cumulé de l'expérience dans son domaine, notamment la réfection de bac de stockage d'hydrocarbure. Elle est connue pour ses compétences en construction métallique, revêtement anti-corrosion, nettoyage et réhabilitation des surfaces métalliques, peintures spécifiques. Pour des activités annexes, l'entreprise recourt généralement à la sous-traitance à l'exemple de la construction, l'expertise technique, etc.

Les clients de l'entreprise sont en majorité de grandes entreprises ayant des bacs de stockage d'hydrocarbure à l'exemple de la SONATRACH, les Ports, les stations de distribution de carburant de NAFTAL, etc,



L'accès aux marchés est très souvent soumis à des appels d'offres et soumissions.

« Badr Eddine construction » souhaite obtenir la certification couvrant les domaines de la construction métallique, revêtement anti-corrosion, nettoyage et réhabilitation des surfaces métalliques, peintures spécifiques.

**Travail à faire :**

- En usant de recherches online sur le domaine et les activités liées, établissez le contexte stratégique de « Badr Eddine construction »
- Identifier selon votre contexte les enjeux internes et externes de l'entreprise
- Identifier selon votre contexte les risques et opportunités liés aux activités de l'entreprise
- Identifier selon votre contexte les processus nécessaires à son système de management de la qualité.
- Identifier selon votre conception du cas, les éventuelles non-conformités selon le référentiel ISO 9001/2015

- Pour le cas de cette entreprise et selon sa taille, combien de jours d'audit sont nécessaires
- En vous appuyant sur le document, démontrez que la qualité ne concerne pas uniquement le produit commercialisé.
- Sur la base de votre scénario, établissez un plan d'audit et un rapport d'audit selon le modèle présenté ci-dessous

	<b>Plan d'audit qualité</b> 08/06/2024	
<b>Objet</b>	<i>Modèle de plan d'audit qualité</i>	
<b>Destinataire(s)</b>		
<b>Nom du fichier</b>	document6	

Version(s)	Nom du document	Date	Commentaire
V1.0	document6	06/12/2022	Document initial
...	...	...	...



< logo >	PLAN D'AUDIT QUALITE			Page 88	
But	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >				
Type audit	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >				
Domaine à auditer	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >				
Date de la visite d'audit	< date de la visite retenue avec le responsable du domaine audité >				
Auditeur(s)	< Prénom NOM et fonction des membres de l'équipe d'audit >				
Audité	< Prénom NOM et fonction des personnes auditées >				
Conditions générales	< horaire début/fin de journée, pauses déjeuners, etc >				
Date/heure	Chapitre référentiel	Objet (réunion, processus audité, repas, etc.)	Audité		
			Fonction	Nom	
< A remplir par les audités sur proposition des auditeurs Heures de début/fin d'interviews et visite secteurs >	< Chapitre des référentiels >	< Nom du processus audité ou s'il s'agit d'une réunion, d'un repas >	< Fonction des audités >	< Noms des audités >	

	<b>Rapport d'audit qualité</b> 08/06/2024	Service
<b>Objet</b>	Modèle de rapport d'audit qualité	
<b>Destinataire(s)</b>		
<b>Nom du fichier</b>	document4	

Version(s)	Nom du document	Date	Commentaire
V1.0	document4	06/12/2022	Document initial
...	...	...	...

< logo >	<b>RAPPORT D'AUDIT QUALITE N°&lt;x&gt;</b>		Page 89
But	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >		
Type audit	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >		
Domaine à auditer	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >		
Date de la visite d'audit	< date de la visite retenue avec le responsable du domaine audité >		
Auditeur(s)	< Prénom NOM et fonction des membres de l'équipe d'audit >		
Audité(s)	< Prénom NOM et fonction des personnes auditées >		
Référentiel documentaire	< Préciser les documents de référence utilisés pendant l'audit >		
Nom du service/processus/autre audité	< Préciser le nom du service, du processus, du projet, etc. audité >		
Conclusion de l'audit	< Rédiger les conclusions de l'audit >		
Date du rapport	< jj/mm/aaaa >	Signature du responsable de l'audit	< Signature >

< logo >	<b>RAPPORT D'AUDIT QUALITE N°&lt;x&gt;</b>	Page 90
<b>NON-CONFORMITES</b>		
N°< x >	<i>&lt; décrire les non-conformités constatées : les non-conformités : elles expriment le constat d'écart par rapport aux exigences du référentiel documentaire. Il faut limiter les non-conformités (5 à 10 max). &gt;</i>	Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais

< logo >	<b>RAPPORT D'AUDIT QUALITE N°&lt;x&gt;</b>	Page 91
<b>REMARQUES</b>		
N°< x >	<i>&lt; préciser les remarques. ce sont les écarts mineurs, elles peuvent exprimer les objectifs qu'il est souhaitable d'atteindre pour progresser mais qui ne réponde pas a des exigences importantes du référentiel. &gt;</i>	Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais

< logo >	<b>RAPPORT D'AUDIT QUALITE N°&lt;x&gt;</b>	Page 92
<b>AXES D'AMELIORATION</b>		
N°< x >	<i>&lt; préciser les axes d'amélioration. ce sont les recommandations relatives aux améliorations concernant la certification, les moyens pertinents pour répondre aux exigences, les relations professionnelles, etc. &gt;</i>	Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais
N°		Délais

## ***Références bibliographiques***

### **Articles et ouvrages scientifiques**

Aaker D.A., Jacobson R. (1994), « The Financial Information Content of Perceived Quality », *Journal of marketing research*, vol. 31, No. 2, p. 191-201.

Abrahamson, E. (1996) « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 254-285.

Adam, E. Jr, Corbett, L., Flores, B., Harrison, N., Lee, T., Rho, B., Ribera, J., Samson, D. and Westbrook, R. (1997), "An international study of quality improvement approach and firm performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 9, pp. 842-73.

Anderson, S. W., Daly, J. D., & Johnson, M. F. (1999). Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage? *Production and operations management*, 8(1), 28-43.

Awan, H. M., et Bhatti, M. I. (2003). "An evaluation of ISO 9000 registration practices: A case study of sports goods industry." *Managerial Finance*, 29(7), 109-134

Beattie, K. R., et Sohal, A. S. (1999). "Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations." *Total Quality Management*, 10(1), 95-106.

Becker, W., & Jürgens, R. (1979). An analysis of the saccadic system by means of double step stimuli. *Vision research*, 19(9), 967-983.

Beirao G., Sarsfield C. (2002), « The Reaction of the Portuguese Stock Market to ISO 9000 Certification », *Total quality management*, vol. 13, No. 4, p. 465-74.

Bellon, B. (2002). Quelques fondements de l'intelligence économique. *Revue d'économie industrielle*, 98(1), 55-74.

Benezech D., Loos-Baroin J. (2003), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue sciences de gestion*, No. 36, p. 11-41.

Bénézech, D. (1996). La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 27-43.

Bernardi Y. (2001), « Certification et performance boursière », *Revue sciences de gestion*, No. 28, p. 97-116.

Bhuiyan, N. and Alam, N. (2004), "ISO 9001:2000 implementation-the North American experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 53 No. 1, pp. 10-17.

Bhuiyan, N., & Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total quality management and business excellence*, 16(2), 199-213.

Boiral O. (2003), « ISO 9000: Outside The Iron Cage », *Organization science*, vol. 14, No. 6, p. 720-737.

Boiral O., Roy M.J. (2007), « ISO 9000: Integration Rationales and Organizational Impacts », *International journal of operations & production management*, vol. 27, No. 2, p. 226-247.

- Boulter, L. and Bendell, T. (2002), "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6 No. 2, pp. 37-41.
- Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., et Todd, R. H. (2005). "The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises." *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-330.
- Brown A., Van der Wiele T., Loughton K. (1998), « Smaller Enterprises' Experiences With ISO 9000 », *International journal of quality & reliability management*, vol. 15, No. 3, p. 273-285.
- Brown, A., van der Wiele, T. and Loughton, K. (1998), "Smaller enterprises' experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 273-85.
- Bryde, D. and Slocock, B. (1998), "Quality management systems certification: a survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 467-80.
- Buttle, F. (1997), "ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 9, pp. 936-47.
- Calisir F. (2007), « Factors Affecting Service Companies' Satisfaction with ISO 9000 », *Managing service quality*, vol. 17, No. 5, p. 579-593.
- Cameron, K.S.: 1986, "Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness", *Management Science* 32(5), 539-553.
- Campinos-dubernet M., Jougleux M. (2003), « L'assurance qualité : quelles contributions a la qualité des services ? », *Revue française de gestion*, vol. 5, No. 146, p. 81-98.
- Capmany, C., Hooker, N. H., Ozuna, J. T., et Van Tilburg, A. (2000). "ISO 9000: a marketing tool for U.S. agribusiness." *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3(1), 41-53.
- Carré, D., & Levratto, N. (2009). *Politique industrielle et PME: nouvelle politique et nouveaux outils?*. *Revue d'économie industrielle*, (2), 9-30.
- Casadesu's, M. and Karapetrovic, S. (2005a), "An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3: 1994", *Total Quality Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 105-20.
- Casadesu's, M. and Karapetrovic, S. (2005b), "The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 120-36.
- Casadesu's, M., Giménez, G. and Heras, I. (2001), "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", *European Business Review*, Vol. 13 No. 6, pp. 327-35.
- Casadesu's, M., Heras, I. and Arana, G. (2004), "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", *Proceedings of the XIV Congreso Nacional ACEDE*, Murcia, Spain.
- Casadesus M., Karapetrovic S. (2005), « An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9001: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994 », *Total quality management*, vol. 16, No. 1, p.105-120.
- Casadesus, M., et Gimenez, G. (2000). "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies." *The TQM Magazine*, 12(6), 432-441.
- Champoux, J. E. (1996). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and processes*. West Publishing Company.

- Chardonnet, A., & Thibaudon, D. (2014). *PDCA et performance durable: 60 fiches pratiques de mise en oeuvre*. Editions Eyrolles.
- Chow-Chua, C., Goh, M., & Wan, T. B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 936-953.
- Christmann, P. et G. Taylor (2006) "Firm Self-Regulation Through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 4, p. 863-878.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- COCHOY F., GAREL J.-P. et DE TERSSAC G. ; 1998 ; Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 ; in *Revue Française de Sociologie* ; Vol.39 ; n°4 ; pp.673-699.
- Coleman, S. and Douglas, A. (2003), "Where next for ISO 9000 companies?", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 2, pp. 88-92.
- Conca, F., Llopis, F. and Tari, J. (2004), "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 3, pp. 683-97.
- Cook, D. J., Greengold, N. L, Ellrodt, A., et Weingarten, S. R. (1997). "The relation between systematic reviews and practice guidelines." *Annals of Internal Medicine*, 127(3), 210-216.
- Corbett C.J., Montes-Sancho M.J., Kirsch D.A. (2005), « The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis », *Management science*, vol. 51, No.7, p. 1046-1059.
- Corbett, C. J., & Luca, A. (2002). Global survey on ISO 9000 and ISO 14000: Summary of findings. *Unpublished manuscript, The Anderson School, University of California at Los Angeles*.
- Corbett, C., Luca, A. and Pan, J. (2003), "Global perspectives on global standards", *ISO Management Systems*, January-February.
- Corbett, C., Montes, M., Kirsch, D. and Alvarez-Gil, M. (2002), "Does ISO 9000 certification pay?", *ISO Management Systems*, July-August.
- Couture, M. (2012). NORMES BIBLIOGRAPHIQUES Adaptation française des normes de l'APA (selon la 6e édition du Publication Manual, 2010). *Retrieved August, 30, 2012*.
- CREPLET.F et LANOUX.B, Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur / manager dans l'évolution des PME : l'ISO comme révélateur, 5<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre 2000, Lille
- Curkovic, S. and Pagell, M. (1999), "A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 51-67.
- Curkovic, S., et Pagell, M. (1999). "A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage." *Journal of Quality Management*, 4(1), 51-67.
- De Vaujany F.X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue management&avenir*, No. 9, p. 109-126.
- Dey, I. (1999) *Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry*, Academic Press, San Diego, 1999



- Dick, G., Gallimore, K. and Brown, J. (2002), "Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured?", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 1, pp. 30-42.
- Direction Générale de l'Industrie des Technologies, de l'information et des Postes (2001), *La Qualité dans l'Industrie Française, Conceptions et Stratégies*, Editions de l'industrie, Collections Etudes.
- Dixon-Woods, M., et Fitzpatrick, R. (2001). "Qualitative research in systematic review has established a place for itself", *British Medical Journal*, 323, 765-766.
- Docking D.S., Downen R. (1999), « Market Interpretation of ISO 9000 Registration », *The Journal of Financial Research*, vol. 22, No. 2, p. 147-60.
- Domenc, M., &Marquié, H. (1998). *Les procédures qualité et coproduction par les acteurs. Performances humaines & techniques*, (94), 24-29.
- Douglas, A., Coleman, S. and Oddy, R. (2003), "The case for ISO 9000", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 5, pp. 316-24.
- Douglas, A., Coleman, S., et Oddy, R. (2003). "The case for ISO 9000." *The TQM Magazine*, 15(5), 316-324.
- Douglas, A., et Glen, D. (2000). "Integrated management systems in small and medium enterprises." *Total Quality Management*, 11(4-6), p. 686-690.
- Easton G.S., Jarrell S.L. (1998), « The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance : an Empirical Investigation », *Journal of business*, vol. 71, No. 2, p. 253- 307.
- Escanciano, C., Ferná'ndez, E. and Vasquez, C. (2001a), "ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 3, pp. 192-200.
- Escanciano, C., Fernandez, E., et Vazquez, C. (2001). "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey." *The TQM Magazine*, 13(3), 192-200.
- Favereau, O. (1989). *Marchés internes, marchés externes. Revue économique*, 273-328.
- Fernandez-Gonzalez A.J., Prado Prado J.C. (2007), « Measurement and Analysis of Customer Satisfaction: Company Practices in Spain and Portugal », *International journal of productivity and performance management*, vol. 56, No. 5/6, p. 500-517.
- Ferreira, E.; A. Sinha and D. Varble (2008) "Long-run performance following quality: Long-run performance following quality management certification" *Review of quantitative finance and accounting*, vol. 30, p. 93-109
- Fink, A. (2005). "Conducting research Literature reviews. From the Internet to Paper" Sage publications: Thousand Oaks, CA.
- Folaran, D. (2003). Notes on translator training. In A. Pym, C. Fallada, J. R. Biau, & J. Orenstein (Eds.), *Innovation and E-Learning in Translator Training: Reports on Online Symposia, Tarragona: Universitat Rovira I Virgili* (pp. 65-69).
- Fort, F., Peyroux, C., &Temri, L. (2007). Mode de gouvernance des signes de qualité et comportements d'innovation. Une étude dans la région Languedoc-Roussillon. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (302), 23-39.

Gogue, J. M. (2015). PDCA: «méfiez-vous des imitations».

Gotzamani, K. and Tsiotras, G. (2001), "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 10, pp. 1326-42.

Gotzamani, K. and Tsiotras, G. (2002), "The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 151-69.

Gotzamani, K. D., et G. Tsiotras (2001). "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management." *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9/10), 1326-1342.

Gotzamani, K. D., et G. Tsiotras (2002). "The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2/3), 151.

Grawitz M. (2000), *Méthodes des sciences sociales*, éd. Dalloz, 11ème éd., Paris.

Green, S.E. 2004. A Rhetorical Theory of Diffusion. *The Academy of Management Review*.29(4) 653-669.

Groupement d'intérêt public Mutations des industries et des services (France). (1997). *Les normes d'assurance qualité ISO 9000: une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise?*. M. Campinos-Dubernet, & C. Marquette (Eds.). Groupement d'intérêt public Mutations industrielles.

Guler I., Guillén M., Macpherson M. (2002), « Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of the ISO 9000 Quality Certificates», *Administrative science quarterly*, No. 47, p. 207-232.

Gupta, A. (2000), "Quality management practices of ISO vs non-ISO companies: a case of Indian industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 No. 9, pp. 451-5.

Gustafsson, R., Klefsjo, B., Berggren, E. and Granfors-Wellemets, U. (2001), "Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 4, pp. 232-46.

Gustafsson, R., Klefsjo, B., Berggren, E., et Granfors-Wellemets, U. (2001). "Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organisations." *The TQM Magazine*, 13(4), 232-246.

Hendricks K.B., Singhal V.R. (1996), « Quality Awards and The Market Value of the Firm: An Empirical Investigation », *Management science*, vol. 42, No. 3, p. 415-436.

Henri, J.F.: 2004, "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Cap", *Managerial Finance* 30(6), 93-123.

Heras, I., Casadesus, M., et Dick, G. P. M. (2002). "ISO 9000 certification and the bottom line: A comparative study of the profitability of Basque region companies." *Managerial Auditing Journal*, 17(1/2), 72-78.

Huang, F., Horng, C., et Chen, C. (1999). "A study of ISO 9000 process, motivation and performance." *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025.

- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Management & Avenir*, (3), 91-104.
- Igalens, J., & Penan, H. (1994). *La normalisation*. Presses universitaires de France.
- International Organization for Standardization The ISO Survey 2011, Geneva: ISO Central Secretariat.””<http://www.iso.org/iso/fr/iso-survey2010.pdf>”
- Jang, W. and C., Lin (2008) "An Integrated Framework for ISO 9000 Motivation, Depth of ISO Implementation and Firm Performance: the Case of Taiwan", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 19(3), pp. 194-216.
- Jones R., Arndt G., Kustin R. (1997), « ISO 9000 Among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received », *International journal of quality & reliability management*, vol. 14, No. 6/7, p. 650-660.
- Jones, R., Arndt, G. and Kustin, R. (1997), “ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 650-60.
- Kœnig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue française de gestion*, (1), 293-306.
- Kumaraswamy, M. M., et Dissanayaka, S. M. (2000). “ISO 9000 and beyond: from a Hong Kong construction perspective.” *Construction Management & Economics*, 18(7), 783-796.
- Kunnanatt, J. T. (2007) “Impact of ISO 9000 on organizational climate: Strategic change management experience of an Indian organization”, *International Journal of Manpower*, vol. 28, no. 2, p. 175-192.
- Lambert G., Loos-Baroin J. (2004), « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas », *Revue Finance contrôle stratégie*, vol. 7, No. 1, p. 53-79.
- Lambert G., Ouedraogo N. (2006), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur les processus », *Revue française de gestion*, p. 15-32.
- Le, H., Oh, I.-S., Shaffer, J., & Schmidt, F. (2007). « Implications of methodological advances for the practice of personnel selection: How practitioners benefit from meta-analysis”. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 6-15.
- Lee K.S., Palmer E. (1999), « An Empirical Examination of ISO 9000-Registered Companies in New Zealand», *Total quality management*, vol. 10, No. 6, p. 887-899.
- Lee, C., Lee, T. and Chang, C. (2001), “Quality/productivity practices and company performance in China”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 604-25.
- Lee, K. and Palmer, E. (1999), “An empirical examination of ISO 9000 registered companies in New Zealand”, *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 6, pp. 887-99.
- Leung, H., Chan, K. and Lee, T. (1999), “Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 675-90.
- Lin C., Wu C. (2005), «A Knowledge Creation Model for ISO 9001 : 2000 », *Total Quality Management*, vol. 16, No. 5, p. 657-670.

- Lipovatz, D., Stenos, F. and Vaka, A. (1999), "Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 534-51.
- Llopis, J. and Tari', J. (2003), "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 304-24.
- Loukil F. (2005), « Normalisation, certification et coordination, un survey », *Revue d'économie industrielle*, No. 111, p. 97-122.
- Loukil, F. (2002). *La normalisation et la certification dans la branche formation continue* (Doctoral dissertation, Université des Sciences Sociales-Toulouse I).
- Lundmark E., Westelius A. (2006), « Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000 : 2000 », *Total quality management*, vol. 17, No. 8, p. 1021-1042.
- Maani, K., Putterill, M. and Sluti, D. (1994), "Empirical analysis of quality improvement in manufacturing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 7, pp. 19-37.
- Macpherson, A and Holt, R (2007) „Knowledge, Learning and SME Growth: A Systematic Review of the Evidence“. *Research Policy*,36(2),pp.172-192
- Magd, H. and Curry, A. (2003a), "An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 6, pp. 381-90.
- Magd, H. and Curry, A. (2003b), "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 4, pp. 244-56.
- Mann, R. and Kehoe, D. (1994), "An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 29-44.
- Marcjanna, M. A., et John, D. P. (2000). "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company" *Managing Service Quality*, 10(6), pp. 374.
- Martinez-Costa, M. et A. Martinez-Lorente (2007) « A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance » *Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5-6, pp. 484-499.
- Martínez-Costa M., Martínez-Lorente A.R. (2007), « A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance », *International journal of productivity and performance management*, vol. 56, No. 5/6, p. 484-499.
- McAdam, R. and F. Fulton. 2002. The impact of the ISO 9000: 2000 quality standards. in small software firms. *Managing Service Quality*, 12 (5), 336-345
- McGuire S.J., Dilts D.M. (2008), « The financial Impact of Standard Stringency: An Event Study of Successive Generations of the ISO 9000 Standard », *International journal of production economics*, vol. 113, No. 1, p. 3-22.
- McGuire, S. et D. Dilts (2008) "The Financial Impact of Standard Stringency: An Event Study of Successive Generations of the ISO 9000 Standard", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, p. 3-22.

- McTeer M.M., Dale B.G. (1995), "How to achieve ISO 9000 series registration: a model for small companies", *Quality management journal*, Vol. 3, No. 1, p.25-40.
- Messeghem, K. (2001). Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises. *Finance, Contrôle, Stratégie* 4, 183, 213.
- Messeghem, K., & Varrault, N. (1998). Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME. *Revue internationale PME*, 11(1).
- Mo, J. and Chan, A. (1997), "Strategic for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers", *The TQM Magazine*, Vol. 9 No. 2, pp. 135-45.
- Moatazed-Keivani, R., Ghanbari-Parsa, A. R., et Kagaya, S. (1999). "ISO 9000 standards: perceptions and experiences in the UK construction industry." *Construction Management & Economics*, 17(1), 107-119.
- Mongour, Aurélie. *Les impacts organisationnels de la norme ISO 9000: une revue systématique de littérature*. 2007. Thèse de doctorat. Université Laval.
- Morrison, E.W. and F. Millike (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management Review* 25(4): 706-725
- Naveh, E., Marcus A. (2005), "Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000", *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No.1, pp.1-26.
- Needleman I, Moles DR and Worthington H. Evidence-based periodontology, systematic reviews and research quality *Periodontology* 2000, Vol. 37, 2005, 12-28
- Nicolau J.L., Sellers R. (2002), « The Stock Market's Reaction to Quality Certification: Empirical Evidence From Spain », *European journal of operational research*, No. 142, p. 632-641.
- Nonaka I. (1999), « L'entreprise créatrice de savoir », in *Le Knowledge management*, p. 35-63, Editions d'organisation, Paris :.
- North J., Blackburn R.A., Curran J. (1998), *The Quality Business: Quality Issues and Smaller Firms*, Routledge, London.
- Nwankwo, S. (2000). "Quality assurance in small business organisations: myths and realities." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 82-99.
- Ozgun, C., Meek, G. and Toker, A. (2002), "The impact of ISO certification on the levels of awareness and usage of quality tools and concepts: a survey of Turkish manufacturing companies", *Quality Management Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 57-69.
- Pan, J.-N.(2003). "A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries." *Industrial Management and Data Systems*, 103(8/9), 564-578.
- Peyart, O, gérer et assurer la qualité, AFNOR, paris
- Piercy, N., & Giles, W. (1989). Making SWOT analysis work. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5/6), 5-7.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004) "Networking and innovation: a systemic review of the evidence." *International Journal of Management Reviews*,

5/6(3&4): 137-168

Poksinska, B., Dahlgaard, J. and Antoni, M. (2002), "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 5, pp. 297-306.

Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., et Antoni, M. (2002). "The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations." *The TQM Magazine*, 14(5), 297-306.

Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D., et Mitchell, E. (2000). "The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance." *The TQM Magazine*, 12(2), 84-91.

Prajogo D.I., Brown A. (2006), « Approaches to Adopting Quality in SMEs and the Impact on Quality Management Practices and Performance », *Total quality management*, vol. 17, No. 5, p. 555-566.

Quazi H.A., Chang W.H., Chan T.M. (2002), « Impact of ISO 9000 Certification On Quality Management Practices: A Comparative Study », *Total quality management*, vol.13, No. 1, p. 53-67.

Ragothaman S., Korte L. (1999), « The ISO 9000 International Quality Registration: An empirical analysis of implications for business firms », *International journal of applied quality management*, vol.2, No. 1, p. 57-73.

Ragothaman, S., et Korte, L. (1999). "The ISO 9000 international quality registration: An empirical analysis of implications for business firms." *International Journal of Applied Quality Management*, 2(1), 59-73.

Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., et Luis, E. S. (1997). "Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study." *Total Quality Management*, 8(6), 335-346.

Romano, P. (2000), "ISO 9000: what is its impact on performance?", *Quality Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 38-56.

Salais, R. (1998). A la recherche du fondement conventionnel des institutions. *Institutions et conventions, Raisons Pratiques, Editions de l'EHESS*, 255-291.

Santos, L., et Escanciano, C. (2002). "Benefits of the ISO 9000: 1994 system: Some considerations to reinforce competitive advantage." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2/3), 321-344.

Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.

Sharma B. (2006), «Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation», *Total quality management*, vol. 17, No. 9, p. 1231-1244.

Sharma D.S. (2005), « The Association Between ISO 9000 And Financial Performance », *The International Journal of Accounting*, vol.40, No. 2, p. 151-72.

Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1993). *A new American TQM: Four practical revolutions in management*. Portland, OR: Productivity press.

Simmons B.L., White M.A. (1999). « The Relationship Between ISO 9000 And Business Performance : Does Registration Really Matter? », *Journal of managerial issues*, vol. 11, No. 3, p. 330-343.

Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior, A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Economica, Paris.

- Singels J., Ruël G., Van de Water H. (2001), « ISO 9000 Series :Certification and Performance », *International journal of quality and reliability management*, vol. 18, No. 1, p. 62-75.
- Singels, J., Ruel, G. and van de Water, H. (2001), "ISO 9000 series: certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 62-75.
- Singh P.J. (2008), « Empirical Assessment of ISO 9000 Related Management Practices and Performance Relationships », *International journal of production economics*, Vol. 113, n°1, p. 40-59.
- Singh, P. (2008), "Empirical assesment of ISO 9000 related management practices and performance relationships", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, p. 40-59.
- Skrabec, Q. R. (1995). *Maximizing the Benefits of Your ISO 9000 Campaign*.
- Soteriou A., Zenios S.A. (1999), « Operations, Quality And Profitability In The Provision OfBanking Services », *Management science*, vol. 45, No. 9, p. 1221-1238.
- Sousa, R. and Voss, C. (2002), "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research", *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 91-109.
- Spence M. (1973), « Job Market Signaling », *Quarterly journal of economics*, vol. 87, No. 3, p. 355-374.
- Stevenson T.H., Barnes F.C. (2002), "What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification A review, update, and integration with marketing", *Industrial marketing management* , Vol. 31, p. 695-703.
- Stevenson, T. and Barnes, F. (2001), "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs and benefits", *Business Horizons*, May-June, pp. 45-51.
- Strauss, A. and J. Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Proceduresand Techniques*. Sage Publications, London.
- Sun, H. (2000). "Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 168-179.
- Tan, G. L.-P., et Sia, L.T, (2001). "ISO 9000: The answer for total quality management implementation? The Malaysian case." *Total Quality Management*, 12(2), 223-229.
- Tang, S. L., etKam, C. W. (1999). "A survey of ISO 9000 implementation in engineering consultancies in Hong Kong." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6), 562-574.
- Tannock J., Brown H. (2004), « Consumers and Quality Management Standards », *Consumer Policy Review*, vol. 14, No.6, p. 162-168.
- Tari', J. and Sabater, V. (2004), "Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?", *International Journal of Production Economics*, Vol. 92, pp. 267-80.
- Terlaak A., King A.A. (2005), « The Effect OfCertification with The ISO 9000 QualityManagement Standard: A Signaling Approach », *Journal of economic behavior &organization*, Vol. 60, p.579-602.
- Terziovski M., Power D. (2007), « Increasing ISO 9000 CertificationBenefits: A Continuous Improvement Approach », *International journal of quality & reliability management*, vol. 24, No.2, p. 141-163.

- Terziovski M., Power D., Sohal S.A. (2003), « The Longitudinal Effects of The ISO 9000 Certification Process On Business Performance », *European journal of operational Research*, vol. 146, p. 580-595.
- Terziovski M., Samson D., Dow D. (1997), « The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand », *Journal of operations management*, vol. 15, p. 1-18.
- Terziovski, M. and Samson, D. (1999), "The link between total quality management practice and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 226-37.
- Terziovski, M., Power, D., et Sohal, A. S. (2003). "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance." *European Journal of Operational Research*, 146(3), 580-595.
- Terziovski, M., Samson, D., et Dow, D. (1997). "The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand." *Journal of Operations Management*, 15(1), 1-18.
- Torre, P. G., Belarmino, A.-D., et Beatriz, A. G. (2001). "Empirical evidence about managerial issues of ISO certification." *The TQM Magazine*, 13(5), 355-360.
- Torre, P., Adenso-Diaz, B. and Gonzalez, B. (2001), "Empirical evidence about managerial issues of ISO certification", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 5, pp. 355-60.
- Tranfield, D., Denyer, and P. Smart 2003 'Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review' . *British Journal of Management* 14/3: 207-222.
- Tsekouras, K., Dimara, E. and Skuras, D. (2002), "Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000", *Total Quality Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 827-41.
- Turner, C. R., Ortmann, G. F., et Lyne, M. C. (2000). "Adoption of ISO 9000 quality assurance standards by South African agribusiness firms." *Agribusiness*, 16(3), 295-307.
- Urbonavicius S. (2005), « ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development », *Research in international business and finance*, vol.19, p.412-426.
- Vloeberghs, D., et Bellens, J. (1996). "Implementing the ISO 9000 standards in Belgium." *Quality Progress*, 29(6), 43-48.
- Walgenbach, P. (2001), "The Production of Distrust by Means of Producing Trust", *Organization Studies*, Vol. 22 No.4, pp.693-714.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, California.
- Williams, J. (2004), "The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process", *Management Research News*, Vol. 27 Nos 1/2, pp. 74-84.
- Williamson, O. E. (1991). *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative science quarterly*, 269-296.
- Wilson, J. P., Walsh, M. A. T., et Needy, K. L. (2003). "An Examination of the Economic Benefits



of ISO 9000 and the Baldrige Award to Manufacturing Firms.”Engineering Management Journal, 15(4), 3-10.

Wisner, J. and Eakins, S. (1994), “A performance assessment of the US Baldrige Quality Award winners”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 2, pp. 8-25. ISO 9001

Withers, B. and Ebrahimpour, M. (2000), “Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage?”, European Management Journal, Vol. 18 No. 4, pp. 431-43.

Withers, B. and Ebrahimpour, M. (2001), “Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis”, Integrating Manufacturing Systems, Vol. 12 No. 2, pp. 139-51.

### **Thèses et mémoires**

Beaumont, M. (1996). La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées (Doctoral dissertation, Toulouse 1).

BUER, S. (2000). Vers une mesure de la qualité de l'information: application au cas de la certification selon la norme ISO 9000 dans les entreprises de services (Doctoral dissertation, Thèse de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, sous la direction du Professeur Humbert Lesca).

DAGORET, C. (2006). L'adéquation entre les attentes des clients et la stratégie managériale: place de la démarche qualité dans la formation professionnelle. Rennes, Ecole nationale de la santé publique (ENSP), Mémoire de Directeur des Soins, 57p.

DEEB, S. (2008). Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité (Doctoral dissertation, Université Henri Poincaré-Nancy I).

Grenard, A. (2000). Normalisation, certification et organisation institutionnelle de l'industrie (Doctoral dissertation, Nice).

Leckie, C. (2001). Déterminer les conditions de pertinence de la norme ISO 9001 pour l'assurance de la qualité des soins: cas d'expérimentation (Doctoral dissertation, Lyon 2).

Lopez, R. (2006). D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances (Doctoral dissertation, Grenoble, INPG).

Messeghem, K. (1999). Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME: le cas des industries agroalimentaires (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Mongour, A. (2007). *Les impacts organisationnels de la norme ISO 9000: une revue systématique de littérature* (Doctoral dissertation, Université Laval).

### **References électroniques et site web**

- **Bases de données électronique « EBSCO »**(<https://search.ebscohost.com/>)

- **Bases de données électronique « ABI/INFORM »**  
([http://bibliotheque.uqat.ca/FR/BIBLIOTHEQUE/ABI\\_INFORM](http://bibliotheque.uqat.ca/FR/BIBLIOTHEQUE/ABI_INFORM))
- **Bases de données électronique « Science direct »**  
(<http://www.sciencedirect.com/>)
- **Bases de données électronique « JSTOR »** ([www.jstor.org](http://www.jstor.org))
- **Bases de données électronique « EMERALD »**  
([www.emeraldgrouppublishing.com/](http://www.emeraldgrouppublishing.com/))
- Eicher. L, 1997, l'histoire d'une amitié partagée, souvenirs des cinquante premières années de l'ISO  
([http://www.iso.org/iso/fr/about/the\\_iso\\_story.htm](http://www.iso.org/iso/fr/about/the_iso_story.htm))
- **ISO Survey, 2021** (<http://www.iso.org/iso/iso-survey2021.pdf>)
- **ISO Survey, 2022** (<http://www.iso.org/iso/iso-survey2022.pdf>)
- <http://www.iso.org/iso/fr/>
- <http://www.afnor.org/>
- <https://www.ilac.org/>
- <http://www.ianor.dz/>
- [www.pqb.fr](http://www.pqb.fr)
- <http://www.algerac.dz/>
- <http://www.mdipi.gov.dz/>

# **GLAUSSAIRE QUALITE**

## DEFINITIONS NORMALISEES (ISO 9000) - GENERAL

**ISO** : Organisme international de normalisation.

**L'ISO 9000** décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

**EFFICACITE** : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

**EFFICIENCE** : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. Capacité de produire un effet positif.

**COMPETENCE** : aptitude démontrée à mettre en oeuvre des connaissances et savoir-faire.

## INTRODUCTION – DEFINITIONS

**QUALITE** : aptitude d'un ensemble de **caractéristiques** intrinsèques à satisfaire des **exigences**.

**CARACTERISTIQUE** : trait distinctif

**CARACTERISTIQUE INTRINSEQUE** : une caractéristique est intrinsèque si elle n'est pas attribuée

NOTE «Intrinsèque», par opposition à «attribué», signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.

**EXIGENCE** : besoin ou attente formulé(e), habituellement implicite, ou imposé(e).

NOTE 1 : «Habituellement implicite» signifie qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'**organisme**, ses **clients** et les autres **parties intéressées** de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite. NOTE 2 : Des exigences peuvent être imposées par la réglementation par exemple.

**CLIENT** : **organisme** ou personne qui reçoit un **produit**.

EXEMPLE : Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur. NOTE : Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

**FOURNISSEUR** : **organisme** ou personne qui procure un **produit**.

EXEMPLE : Producteur, distributeur, détaillant, marchand, prestataire de service ou d'information. NOTE 1 : Un fournisseur peut être interne ou externe à l'organisme.

NOTE 2 : Dans une situation contractuelle, le fournisseur peut être appelé « contractant ».

## CLIENT – ORGANISME – FOURNISSEUR

### TERMES RELATIFS A L'ORGANISME

**ORGANISME** : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations.

**EXEMPLE** : Compagnie, société, firme, entreprise, institution, œuvre de bienfaisance, travailleur indépendant, association, ou parties ou combinaison de ceux-ci.

**NOTE 1** : Cet ensemble est généralement structuré. **NOTE 2** :

Un organisme peut être public ou privé.

**NOTE 3** : La définition ci-dessus est valable pour les besoins des normes relatives aux **systèmes demanagement de la qualité**. Le terme « organisme » est défini de manière différente dans l'ISO/CEI Guide 2.

**ORGANISATION** : ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes.

**NOTE 1** : Cet ensemble est généralement structuré.

**NOTE 2** : L'organisation est souvent formalisée dans un **manuel qualité** ou le **plan qualité** d'un **projet**. **NOTE 3** : Le champ d'une organisation peut inclure des interfaces pertinentes avec des **organismes** externes.

**INFRASTRUCTURE** : (organisme) **système** des installations, équipements et services nécessaires pour le fonctionnement d'un **organisme**.

**CLIENT** : **organisme** ou personne qui reçoit un **produit**.

**EXEMPLE** : Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur. **NOTE** : Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

**FOURNISSEUR** : **organisme** ou personne qui procure un **produit**.

**EXEMPLE** : Producteur, distributeur, détaillant, marchand, prestataire de service ou d'information. **NOTE 1** : Un fournisseur peut être interne ou externe à l'organisme.

**NOTE 2** : Dans une situation contractuelle, le fournisseur peut être appelé « contractant ».

**PARTIE INTERESSEE** : personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou les succès d'un **organisme**.

**EXEMPLE** : **Clients**, propriétaires, personnes d'un organisme, **fournisseurs**, banques, syndicats, partenaires ou société.

**NOTE** : Un groupe de personnes peut être un organisme, une partie de celui-ci ou plusieurs organismes.

## PROCESSUS

### TERMES RELATIFS AUX PROCESSUS ET AUX PRODUITS

**PROCESSUS** : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

**NOTE 1** : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus. **NOTE 2** : Les processus d'un **organisme** sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

**NOTE 3** : Lorsque la **conformité** du **produit** résultant ne peut être

immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».

**PRODUIT** : résultat d'un **processus**.

NOTE 1 : Il existe quatre catégories génériques de produits :

- les services (par exemple transport) ;
- les « software » (par exemple logiciel, dictionnaire) ;
- les [produits] matériels (par exemple pièces mécaniques de moteur) ;
- les produits issus de processus à caractère continu (par exemple lubrifiant).

En remplaçant le terme « **processus** » par sa définition, on obtient :

**PRODUIT** : est défini comme le « résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

### Approche processus

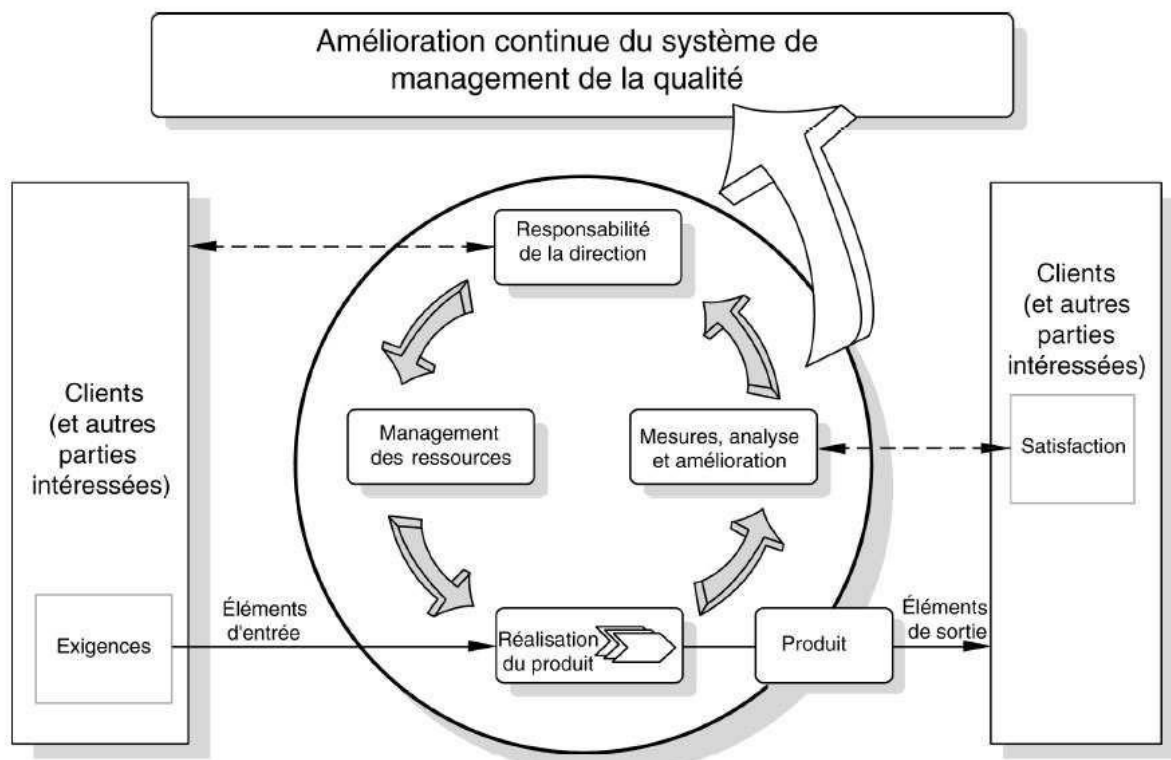
Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré(e) comme un processus.

Pour qu'un 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.

La figure suivante illustre le système de management de la qualité, basé sur les processus, décrit dans la famille des normes ISO 9000. (Ce modèle de figure ne présente pas les processus de façon détaillée).

**Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus**



**Légende**

- > Activités ajoutant de la valeur  
-----> Flux d'informations

**MANAGEMENT QUALITE****TERMES RELATIFS AU MANAGEMENT**

**SYSTEME** : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs .

**SYSTEME DE MANAGEMENT** : **système** permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

NOTE : Le système de management d'un **organisme** peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un **système de management de la qualité**, un système de management financier ou un système de management environnemental.

**MANAGEMENT** : activités coordonnées pour orienter et contrôler un **organisme**.

**MANAGEMENT DE LA QUALITE** : activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un **organisme** en matière de **qualité**.

NOTE : L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement 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**.

**AMELIORATION CONTINUE** : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux **exigences**.

**ASSURANCE QUALITE**

**ASSURANCE DE LA QUALITE** : partie du **management de la qualité** visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.

**CONFORMITE** : satisfaction d'une **exigence**. / **NON-CONFORMITE** : non-satisfaction d'une **exigence**.

**ACTION PREVENTIVE (PREVENTION)** : action visant à éliminer la cause d'une **non-conformité** (3.6.2) potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

**PROCEDURE** : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un **processus**