

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en : Management de Projets et Entrepreneuriat

Impact de la mise en place de la démarche qualité

ISO 9001:2015 dans une entreprise.

**Cas : Société de bâtiments, travaux public et hydraulique
HASNAOUI**

Elaboré par : HARIZI FAIZA

Encadré par : Pr AMOKRANEMUSTAPHA

Co-encadré par : Mme CHIBANI RATIBA

Année universitaire : 2019 /2020

Résumé

Face aux changements engendrés par une conjoncture économique particulière et une avancée scientifique sans précédent, une concurrence féroce s'installe dans l'ensemble des marchés à travers le monde, ce qui met l'ensemble des agents économiques en plein labyrinthe mondial. Pour s'en sortir, les entreprises emploient toutes sortes de moyens pour se pérenniser, parmi lesquels la conformité aux normes de qualité se trouve en position axiale (notamment la conformité à la norme qualité ISO 9001 : 2015). Se conformer aux normes de qualité est devenu un enjeu majeur pour un nombre de plus en plus important d'entreprises à travers le monde, et c'est ce qui nous a amené à nous y intéresser. Notre objectif, par la réalisation du présent travail de recherche, est de mesurer l'impact de la mise en place de la démarche qualité ISO 9001 : 2015 sur l'entreprise.

Sur le terrain, nous avons réalisé notre travail au sein d'une grande entreprise de l'ouest Algérien, à savoir BTPH HASNAOUI, sise à Sidi Bel Abbes. Nous y avons effectué une étude qualitative à base d'outils tels que le QQQQCP et le tableaux de bord.

L'étude terrain nous a permis de conclure que la mise en œuvre du SMQ, nonobstant certains obstacles culturels, financiers et autres, relève d'un véritable défi, malgré qu'il apporte une valeur ajoutée significative et contribue à tous les niveaux à l'amélioration des performances de l'entreprise.

MOTS CLES : Démarche qualité, ISO 9001 :2015, performance de l'entreprise

Abstract:

In front of the changing generated by the economic conditions, a political crisis and the new scientific advances leads to a fierce competition where economic agents find themselves in a word maze. To get out of this, these companies use all kinds of means to perpetuate and among them the quality approach ISO 9001: 2015

This system has been recommended by a big number of companies all over the word, this leads us to get interested to this. Our objective is to know and measure the impact of the establishment of the quality approach ISO 9001:2015.

This work has been done in big companies in the west of Algeria; the BTPH HASNAOUI in Sidi Bel Abbas. We carried out a qualitative research with tools like the QQQQCP, the dashboards and others.

We noticed that the implementation of the SQM notwithstanding some cultural, financial and other obstacles try the challenge perfectly, bring a significant added value and contribute at all levels to the improvement of the companies performances.

KEY WORDS: Impact - quality approach –ISO 9001:2015-Compagny

المخلص

في مواجهة التغيرات الناتجة عن الوضع الاقتصادي، الأزمة السياسية، والتقدم العلمي. كل هذه العوامل تخلق منافسة حادة تؤدي المتعاملين الاقتصاديين الى الدخول في متاهات معقدة.

للخروج من هذه الوضعية، سخرت الشركات الاقتصادية كل الإمكانيات الممكنة لخلق الاستقرار من بينها المعيار الدولي ISO 9001:2015.

هذا النظام تمت التوصية به من قبل عدد كبير من الشركات حول العالم، وهذا ما دفعنا للاهتمام به. هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة وقياس تأثير تنفيذ معيار الجودة (ISO 9001:2015). أنجزنا هذا العمل في شركة في سيدي بلعباس. (BTPH HASNAOUI). خلال تربصنا أجرينا دراسة نوعية تعتمد على أدوات مثل QQQQCP ولوحات القيادة

وجدنا أن تنفيذ معيار الجودة في تمامًا بالعرضه هذا بالرغم من بعض العقبات الثقافية والمالية وغيرها من العقبات، كما انه يجلب قيمة مضافة كبيرة ويساهم في تحسين أداء الشركة على جميع المستويات.

الكلمات الدالة: معيار الجودة، ISO 9001 :2015، تأثير

Remerciements :

Je remercie, tout d'abord ,Dieu Tout Puissant de m'avoir donné la force de réaliser le présent mémoire.

Sans le soutien de mes parents et de mes frères, je n'aurais pas pu avancer, je leur exprime toute ma gratitude.

Je remercie mon cousin Nassim pour ses encouragements.

Je remercie mon encadrant Pr AMOKRANE Mustapha et mon co-encadrante Madame CHIBANI Ratiba pour leur professionnalisme.

Je remercie, également, tout le personnel de la société BTPH HASNAOUI pour leur accueil.

Je remercie particulièrement le responsable qualité Mr BOUCHERIT Sid Ahmed avec qui j'ai beaucoup appris.

Je remercie Mr LEMEBROUK qui m'a inspiré.

Je remercie mes amis de promotion et de la promotion précédente de m'avoir apporté leur aide.

Sommaire :

Résumé	2
Remerciements.....	4
Liste des tableaux.....	7
Liste des figures	8
Liste des abréviations	9
Introduction.....	10
Intérêt pour la recherche	11
Première partie : cadre théorique de la recherche.....	12
Chapitre 1 : revue de littérature	12
Chapitre 2 : définition et clarification des concepts.....	19
Section1 : définitions	19
1.1 Définition de la qualité	19
1.2 Définition du SMQ	20
Section 2 : Historique	20
Section 3 : Évaluation de la norme ISO 9001 version 2015 par apport à la version 2008. ..	22
Section4 : La structure et les exigences de la norme ISO 9001:2015.....	25
Chapitre 3 : présentation de la démarche qualité	31
Section 1 : Définition de la démarche qualité.....	31
Section 2 : Les étapes de la démarche qualité	31
Deuxième partie : cadre méthodologique de la recherche.....	35
Chapitre 1 : cadre méthodologique	35
Section 1 Positionnement méthodologique	35
Section 2 Outils de collecte de données	36
Section 3 : Outils d'analyse des données	37
Chapitre 2 : Présentation et discussion des résultats	39

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	39
Section 2 : présentation des résultats : Discussion des résultats	45
Section 3 : discussion des résultats	49
Conclusion	52
Références bibliographiques	53
Annexes	55

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Evolution historique de la démarche qualité.....	15
Tableau 2 : Analyse du terrain de recherche	38
Tableau 3 : étude comparatif avant /après la démarche qualité du processus commercial...46	
Tableau 4 : étude comparatif avant /après la démarche qualité du processus production... 47	
Tableau 5 :étude comparatif avant /après la démarche qualité du processus gestion des stocks	48

Liste des figures

Figure 1 : l'organigramme fonctionnel de la BTPH	40
Figure 2 : Évolution du système documentaire	45

Liste des abréviations, sigles et acronymes :

AMDEC : Analyse des Modes de Marche et De leur Criticité

BTPH : Bâtiment travaux publics et hydraulique

BL : Bon de livraison

CAB : Central à béton

HLS: Hue Lightness Saturation

ISO : Organisation internationale de normalisation

ISO 9001:2015 : La norme internationale qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité

ISO 27001 : Norme internationale de sécurité des systèmes d'information de l'ISO

ISO 9000 : Ensemble de normes relatives au management de la qualité

IT : Technologie d'information

PME : Petite et moyenne entreprise

PDCA: (*plan-do-check-act*)

PESTEL : Politique/économie/social/technologie/écologie/législation

PDCA: (*plan-do-check-act*)

QQOQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

SA: Société anonyme

SWOT: (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats)

SMI : Système de Management Intégré

SMART : Spécifique/ Mesurable/ Atteignable/ Réaliste

TC 176 : Comité technique de l'ISO

WAVESOFT : ERP de gestions commerciales

Introduction :

L'évolution et la pérennité sont les objectifs recherchés par les entreprises. Cependant l'environnement n'est et ne sera jamais stable du fait d'une concurrence de plus en plus vive, due au progrès de la productivité, au rythme de l'innovation, au changement de la législation et des relations à l'internationales. De ce fait, de nombreuses entreprises recherchent en permanence des outils qui pourraient les aider à satisfaire leurs clients, voire même à gagner d'autres parts de marché.

Face à ce contexte, les entreprises Algériennes ne sont pas épargnées et beaucoup d'entre elles ont intégré dans leur stratégie la construction d'un système de management orienté vers la qualité en instaurant une démarche qualité en se référant aux normes ISO. Ceci, afin d'éviter au maximum les erreurs (ou de les corriger à temps) pour être efficaces et efficientes. L'expansion de la mise en place d'un tel système de qualité à travers le monde nous amène à nous questionner au sujet de :

« L'impact de la mise en place d'une démarche qualité sur la performance de l'entreprise ? ». Ce sujet suscite notre intérêt dans la mesure où son étude permettra, et nous l'espérons, d'apprécier cet élément stratégique qui est la qualité. Pour pouvoir mener à bien notre étude, nous avons posé les questions secondaires suivantes:

- En quoi consiste la démarche qualité ?
- Est-ce que la mise en place d'une démarche qualité influe positivement sur la compétitivité et sur l'organisation de l'entreprise ?

Intérêt de l'étude :

Selon Olivier(2009) *«la qualité est l'exigence de la qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur »* tel est l'objectif à atteindre.

La curiosité que suscite ce concept, nous pousse à vouloir le découvrir davantage sur le plan théorique pour voir son évolution et son expansion dans le monde entier, mais aussi sur le plan pratique afin de connaître son application sur le terrain, de connaître son fonctionnement au travers de chaque processus et de tirer profit des écarts rencontrés, tel est l'objectif de notre étude.

Terrain de la recherche :

Notre étude a été réalisée au sein d'une entreprise de construction BTPH HASNAOUI Spa, située à Sidi Bel Abbes, spécialisée dans la construction du bâtiment et de la production de béton prêt à l'emploi. Une entreprise dont la création remonte aux années soixante dix, elle connaît à ce jour un franc succès et elle est dotée d'une bonne image. C'est une entreprise qui vise la qualité depuis son jeune âge.

Première partie : cadre théorique de la recherche

Chapitre 1 : revue de littérature

Dans cette partie, nous allons évoquer quelques travaux qui ont été réalisés par d'imminents chercheurs en la matière, cela va nous permettre d'avoir un soubassement théorique de notre travail.

Selon l'étude de BENABDELJALIL (2002, p.3) qui évoque la démarche-qualité et le changement organisationnel dans les PME marocaines ; une enquête qualitative a été menée dans douze entreprises(SA) certifiées ISO 9000. Huit sont certifiées ISO 9001 : 2000, trois sont certifiées ISO 9001 : 1994 et sont en cours de préparation pour l'obtention du certificat version 2000 ; deux enfin, ont le certificat ISO 9002 issues d'une même région où l'objectif est d'analyser les modalités de l'intégration de la démarche, les degrés d'implication, et son impact réel. Cette étude s'articule autour de trois préoccupations ; les mesures d'intégration de ce système dans une culture prédominante avec des ouvriers peu instruits, sur l'impact de la démarche sur l'organisation générale et enfin sur les risques qu'elle pourrait engendrer et son acceptation par les acteurs de l'organisation. Pour ce faire, l'étude a eu recours à deux types d'analyses : une analyse horizontale et une étude de cas.

Ces analyses révèlent que toutes ses entreprises ont adhéré de façon volontaire, proactive à cette démarche sans pression apparente notamment du côté de la concurrence. La certification reste peu répandue du côté de la clientèle qui souvent ne connaît même pas son existence, excepté pour ceux qui exportent une partie de leur production. Également, surtout au regard de l'amélioration de leur organisation tout en soulignant qu'elle apportera un avantage concurrentiel. Cependant, elle ne permet pas d'accéder à de nouveaux marchés si l'entreprise n'exporte pas.

En prenant en moyenne deux ans pour être certifié, certains facteurs peuvent toutefois influencer voire retarder la mise en place de cette démarche, comme le départ d'employés clefs de l'entreprise, le changement de cabinet d'accompagnement ou encore une mise à niveau du personnel.

Cette démarche ne peut être initiée et réussie que par la présence fréquente, notamment aux réunions, d'informations sur la qualité, le comportement, la communication directe avec de la valorisation, la motivation, l'implication, la sensibilisation et même des formations tous ont démontré que ce système ne représente pas un contrôle mais a pour but l'amélioration du

système de management de l'entreprise. L'action du dirigeant, à tous les niveaux hiérarchiques, intervient pour installer une dynamique et une bonne intégration de la mise en place de la démarche qualité. Notamment, lors de la formalisation de l'ensemble des procédures de travail qui est le premier pas vers la normalisation.

Dans ce cas précis, les agents de maîtrise ont aussi un rôle important car ils sont tenus de traduire leur savoir-faire dans les procédures, car leur implication est souvent hésitante ; avec l'assurance d'apprendre davantage. Quant aux cadres, et malgré ce challenge, ils apprécient la clarification des tâches et des responsabilités et la traçabilité particulièrement les : réclamations clients, rapports d'activité, fiches d'action Etc. Ce qui donnera plus d'aisance pour les analyser.

Cependant, peu de changement est perçu dans le travail des opérateurs, mis à part une autonomie plus grande, un meilleur suivi de leur poste. Or, l'adhésion est toute aussi importante où un minimum de formation est demandé.

Pourtant la perception de ses procédures peut être très différente selon l'âge et l'ancienneté car les employés plus anciens s'adaptent difficilement et préfèrent partager le minimum de leur savoir-faire, ils sont persuadés sur le court terme que la démarche qualité influence peu le système de management.

Le changement de mentalité et d'habitudes généré par la démarche n'est pas toujours facilement acceptée KHIRECHE,OLDACHE (2002,p.49-63) et provoque des réactions différentes par le degré de la restructuration généré par la démarche qualité comme des réactions d'opposition telles que des absences lors des audits et même jusqu'à des démissions dont deux relevés dans deux entreprises à cause des visions différentes.

Certains résistent et peuvent se sentir à l'avenir moins indispensables pour l'entreprise, vulnérable donc remplaçable (les anciens). Protection du savoir-faire, manque d'application mais ceci peut être dépassé en les informant d'avantage sur l'importance de cette démarche, et en les faisant participer dans des groupes de travail. Cependant, la formalisation ne peut être à 100%, le changement en lui-même peut faire peur.

Toutefois, la démarche qualité n'apporte pas forcément un changement organisationnel radical mais elle représente une formalisation, une traçabilité du savoir-faire via les procédures qui rendent le travail plus fluide et plus uniforme et une meilleure maîtrise de l'organisation.

Certains voient même la démarche comme une initiative venant d'en haut ce qui pourrait freiner leur intégration. C'est pourquoi il faut les faire participer.

Mais au final malgré quelques réticences ressenties, la démarche a apporté une gestion plus limpide, où le travail de chacun pouvait être plus visible, elle apporte même un apaisement et plus de confiance aux employés.

M.M'BARKI,S.RBILI(2018,p.3-22), dans leur communication sur la contribution à l'analyse de l'interface stratégie démarche qualité des entreprises Marocaines certifiées ISO 9001 attestent que la qualité présente un outil stratégique. Elle améliore la performance de l'entreprise en démontrant l'accord qu'il y a entre la stratégie et la qualité (à travers une étude qualitative exploratoire et quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises) car ils répondent à des besoins identiques ; ce qui a été observé dans de la version 2015.

En réalité, la stratégie se construit à partir d'un accord inter-fonctionnel alors que la démarche qualité suit une norme précise qui prend en compte plusieurs aspects mais ne simplifie pas à outrance comme la stratégie. Sa mise en place arrive à enrichir et rendre la stratégie plus efficace afin de prendre des décisions. De par leur contiguïté à travers l'évolution économique (tableau 1), conceptuelle dans la pratique managériale, elle sert l'intérêt de l'entreprise car elle peut devenir un instrument de développement de l'avantage concurrentiel, lorsqu'elle crée une certaine satisfaction pour le client et/ou lorsqu'elle constitue un critère clé d'achat. La qualité est alors un moyen de différenciation qui s'apprécie selon les attentes des consommateurs et les propositions déjà existantes sur le marché (Müller W, 1991).

De plus, la qualité contribue à passer du diagnostic aux prescriptions, elle permet notamment d'avoir recours à des éléments universellement reconnus mais sa réussite repose aussi dans la cohérence de la politique qualité et de la stratégie.

D'ailleurs, la version 2015 a renforcé ce lien en intégrant la définition du contexte de l'organisme, la notion des parties intéressées, de la gestion des risques, de l'amélioration continue ; donc amélioration de la performance de s'appuyer sur les modèles de diagnostic. Elle touche toutes les dimensions : les clients, les fournisseurs, le produit, le service stratégique, ce qui lui permet d'avoir un bloc de force et de compétence qui développera l'orientation stratégique.

De ce fait, il a été démontré qu'il y a un impact important de la réflexion qualitative sur la réflexion stratégique de par la politique qualité, la mise en œuvre du projet qualité, et le type de démarche qualité implanté où elle y contribue à 47 %, principalement comme outil de gestion des risques lorsque l'entreprise fait face à l'instabilité de l'environnement.

La performance de l'entreprise représente une variable médiatrice dans la relation entre la stratégie et la démarche qualité. Elle assure à l'entreprise une meilleure maîtrise, cible les

opportunités où l'utilisation de la démarche qualité comme choix stratégique détermine comment opérationnaliser ses objectifs, elle accroît les capacités de l'entreprise, constitue un avantage concurrentiel à travers l'amélioration de la productivité du travail et du capital ce qui va favoriser à créer de la valeur.

Tableau 1 : Évolution historique de la démarche qualité

PÉRIODE	CARACTERISTIQUE ÉCONOMIQUE	DÉMARCHE QUALITÉ	STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE
Avant 1900	Marché de pénurie Très fortes demandes	Contrôle Unitaire	Apparition Implicite
1900-1950	L'industrialisation standardisation	Contrôle Statistique de La qualité	Apparition implicite
1950-1970	Forte croissance, Diversification des entreprises, Avènement de la société de consommation	Assurance Qualité	Planification Stratégique
1970-1990	Période de récession, Crise pétrolière, Recentrage des activités des entreprises	Total Quality Control	Positionnement Stratégique
1990-2000	Mondialisation, Concurrence exacerbée Marché en saturation	Total Quality Management Total Quality Learning	Management Stratégique
Actuellement	Clients bien avertis Ère des nouvelles technologies et des Innovations	Total Quality Management Total Quality Learning	Modèle des Ressources et Compétences

Source :M'BARKI,S.RBILI (2018,p.5)

Comme le stipule aussi A .BEROUGUET (2006,p.4) dans sa publication qui porte sur la démarche qualité dans l'entreprise MANTAL à Tlemcen, la certification a enrichi l'entreprise non seulement sur le plan externe en la dotant d'une meilleure image de marque et un accès à l'exportation, mais aussi sur le plan interne car elle lui a permis de réduire ses coûts de défaillances en ayant moins de rejets, plus de traçabilité. De plus, elle lui a permis d'améliorer son processus de communication, d'avoir une meilleure prise de conscience sur l'importance

de la qualité, l'acquisition de plus de connaissances sur la qualité par le personnel, un large progrès du travail en groupe, amélioration du fonctionnement des processus de l'entreprise, ce qui lui a permis d'être en bonne voie en matière d'amélioration continue.

O.TOAB, O.RAH, K.AHSINA (2014, p.5-8) ont aussi abordé l'impact de cette démarche, à travers leur communication sur l'adoption de la norme ISO 9001 par les entreprises marocaines du secteur textile-Habillement. Modélisation et analyse empirique étudiée sur un échantillon de 45 entreprises. Ils affirment que les entreprises pourvues d'un système de management de la qualité sont plus performantes que celles qui en ont sont dépourvues et que la démarche qualité permet surtout une meilleure gestion des entreprises.

D'autres auteurs tel que BAROUCH, GILLE (2016/2017, p.27-37) qui ont traité ce sujet mentionnent que malgré tous les discours élogieux sur la démarche qualité, il existe néanmoins certaines réticences à propos du manque de précision sur la mise en œuvre, du changement culturel qu'elle apporte qui oblige quelque part à harmoniser tous les points de vue du personnel. Également, la peur que le système qualité puisse éteindre la lumière de la créativité, l'impression d'être exclu avec l'utilisation de son jargon, ou encore que cette initiative puisse être juste une vitrine pour l'organisme. Cependant, cette résistance aux changements est née d'un manque d'engagement, d'une méconnaissance du management par la qualité mais aussi d'une mésestimation de l'importance du changement culturel à réaliser de la part des dirigeants. Cela peut être traité par la formation de leur personnel, de faire preuve d'une plus grande motivation, d'avoir recours à un consultant externe. L'autonomisation partielle des activités de l'innovation, une meilleure communication de la politique qualité et pourquoi pas créer plus d'espaces de dialogue, car il a été démontré que les entreprises ayant obtenu le prix qualité devancent leurs concurrents notamment dans les cours des actions, indices clés du marché, ventes, réduction des coûts et résultats d'exploitation. De plus, l'adoption de la démarche qualité de par l'approche processus apporte une ouverture, une fluidité dans la communication relationnelle et informationnelle entre les processus passant d'une culture organisationnelle mécaniste à une culture organisationnelle systémique. Ce qui permet à la direction de prendre des décisions plus équilibrées et de fiabiliser la réalisation des produits et services tout en soulignant aussi que l'application du chapitre 4 concernant la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées favorise l'interaction avec toutes les parties intéressées qui arrivent à accroître leurs capacités à créer de la valeur pour l'entreprise. Mais aussi l'application du chapitre 10 de la norme qui aborde l'amélioration, la démarche qualité, s'inscrit alors dans des actions correctives et préventives des non-conformités ; ce qui augmente les chances d'atteindre une

performance durable. En outre, la certification apporte l'amélioration de l'image, l'adhésion du personnel, la reconnaissance extérieure des efforts accomplis, plus de clients, la différenciation par rapport à la concurrence, plus de transparence et elle permet de capitaliser le travail en cas de changement. Elle permet aussi la vérification de la conformité, non pas par un manque d'autonomie mais par une plus grande coordination, une validité, une crédibilité, de la conformité ce qui engendre la performance.

BARRY, Mohammed Zakaria BENSALID, Ibtissam BOUKHRIS, Sofiene HAMRIT, Fehmi MNIF, Lilian SOTO(2015/2016, P . 14-37) dans leur travail sur l'aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015 soulignent que nonobstant le coût et de la difficulté de la mise en place de la démarche qualité, elle assure la stabilité tant recherchée face à la turbulence de l'environnement de l'entreprise par des crises économiques, de la concurrence et l'évolution technologique. Egalement, de par sa contribution à fournir une traçabilité, à accroître le savoir organisationnel, donne libre cours au personnel de participer : car la démarche qualité est l'affaire de tous. Par ailleurs, elle permet d'obtenir la satisfaction durable du client, une amélioration continue, la clarté des objectifs, la saisie des opportunités, la réduction des coûts de non qualité ainsi que la coordination de toutes les fonctions de l'entreprise. C'est un argument de vente, de la distinction mais surtout une présence à l'international ; or cette démarche représente un outil de progrès significatif.

D'autres auteurs se sont penchés sur ce questionnement tel que ROSSLINGER FRANCIS SIEGEL ,Dominique(2015), ils présentent leurs réponses en mettant en relief la relation de corrélation directe entre la stratégie et la démarche qualité dans la performance de l'entreprise, en la qualifiant comme un outil, instrument et levier stratégique à travers les exigences de la norme ISO 9001:2015.

En effet, la roue de DEMING (figure1) : l'approche dynamique, l'outil principal de la mise en œuvre de cette démarche est aussi une boucle stratégique dans sa contribution à planifier, à mettre en œuvre, à vérifier et à passer à l'action, ce qui lui permet de garder le lien entre la planification et l'exécution avec une remise en question perpétuelle.

L'approche processus participe et améliore le déploiement stratégique notamment dans l'analyse des risques où l'anticipation en est une des clefs de la cohérence entre les processus de l'entreprise qui permet de gagner en efficacité.

L'entreprise, dans sa recherche de la qualité de l'apprentissage et la qualité de la mise en œuvre de cette démarche ; ne fait qu'exprimer les exigences de la norme qui se caractérisent

par la responsabilité de la direction, l'implication du personnel et l'approche processus. De plus, l'application des audits internes et des revues de direction s'appliquent dans le domaine de la stratégie mesurant la performance et le progrès de l'entreprise où les exigences relatives aux actions mises en œuvre pour traiter les non-conformités font partie intégrante de la réussite de la stratégie de l'entreprise.

La maîtrise documentaire est obligatoire dans une démarche qualité, qui par conséquent impose une certaine rigueur devenant alors un élément important dans le système d'information et fournit une preuve concrète de l'évaluation et de l'évolution de l'entreprise. De même que ce système contribue à compléter, à dynamiser et à formaliser la fonction de contrôle de gestion en passant d'une exécution basique à une harmonisation dans l'atteinte des objectifs, particulièrement par le biais de l'approche processus et ses déclinaisons opérationnelles. Ceci avec des outils qui regroupent toutes les actions à valeur ajoutée et à non-valeur ajoutée pour une visualisation globale comme les « values stream mapping » apportant plus de transparence pour une meilleure prévision. De plus, l'audit interne qui est un moyen d'action indispensable de la démarche qualité, il remet en question le fonctionnement de l'organisme pour ne pas perdre de vue le chemin vers l'amélioration continue. Ceci sans oublier que la prise en compte des parties prenantes, notamment la satisfaction client constitue l'essence même de l'objectif stratégique et la pérennité de l'entreprise.

De façon générale ,nous pouvons constater que la démarche qualité, malgré quelques réticences en lien avec le coût et la résistance aux changements engendrés par sa mise en place, apporte plus de fiabilité, une capitalisation du savoir-faire, une meilleure communication, un enrichissement du travail par ses outils. Connaissant un franc succès, devenant telle une épidémie mondiale, changeant les racines traditionnelles, taylorienne vers une organisation qui respecte les temps modernes dans tous les composants de l'organisme vers une amélioration continue.

Chapitre 2 : définition et clarification des concepts

Dans ce chapitre nous allons discuter les concepts clés du thème. Nous l'avons divisé en quatre sections ou dans un premier temps nous allons aborder les définitions de la qualité et du SMQ et ses objectifs puis nous allons évoquer pour mieux comprendre le contexte : l'historique, ensuite nous allons traiter pour mieux connaître la norme ISO 9001 :2015 son évolution par rapport à la version précédente et enfin sa structure.

Section 1 : Définitions

1.1 Définition de la qualité :

Au tout début, ce mot appelé « *qualita* » désigne la « manière d'être » ou encore « manière d'être jugée bonne ».

Puis avec la normalisation ISO, elle est définie comme étant l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées.

Au départ, dans sa version 2000, la qualité a été définie comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites ».

En d'autres termes, c'est l'accord entre la prestation offerte et les attentes du client. Mais elle concerne aussi le respect du triangle d'or de la performance (coût, délais et qualité) par l'agilité, la réactivité et l'efficacité tout en prenant en compte l'environnement et la sécurité.

Selon ISHIKAWA (cité par NIZAR.R, 2008) « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client »

Selon Deming (cité par HAMROUNI,ANIS,JLASSI,NEJIB,2019) : « la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs »

Et pour CROSBY (cité par HAMROUNI,ANIS,JLASSI ,NEJIB,2019) « la qualité représente la conformité aux exigences »

Selon HAMROUNI,ANIS,JLASSI ,NEJIB(2019) la qualité serait perçue selon deux cas :

Qualité externe : il s'agit d'obtenir à travers le produit, une réponse aux attentes des clients.

Qualité interne : il s'agit de maîtriser le fonctionnement de l'entreprise et l'un ne va pas sans l'autre.

Et selon (CANARD, FREDERIC, 2012) la qualité est perçue sous différentes perspectives :

La qualité pour le client : il s'agit de le satisfaire en comblant ses attentes or la qualité sera perçue comme étant bonne si elle correspond à une qualité attendue.

La qualité dans l'entreprise : elle correspond à l'atteinte des objectifs liés à la conformité du produit à des exigences spécifiques.

Une qualité conçue est une qualité réalisée : dans ce cas de figure, il s'agit des caractérisations établies lors de la production selon l'attente des clients et sa réalisation qui doit correspondre à ses caractérisations.

D'une façon générale, la qualité est l'adoption d'une conduite en faisant appel à des connaissances, à des actions et au bon fonctionnement des processus afin de créer de la valeur ajoutée pour répondre aux mieux aux exigences des parties intéressées .

1.2 : Définition du système de management de la qualité :

Selon l'ISO : ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.

ISO 9000 (2005), un système de management de la qualité est un :« Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité».

Autrement dit, ce système fait partie des systèmes de management, un ensemble d'éléments communicants entre eux, un système qui permet de gérer les processus, les ressources nécessaires et les outils essentiels pour créer de la valeur et produire un produit conforme.

Objectifs :

- La mise en œuvre de l'amélioration ;
- L'obtention d'un certificat ISO ;
- Sécuriser les clients ;
- Éviter que les produits non conformes ne circulent dans le marché ;
- Conquête de nouveaux marchés.

Section 2 : Historique

Devant un monde de plus en plus instable, qui nécessite de la compétition, de plus en plus exigeant, tout organisme déploie toutes les stratégies et outils nécessaires pour avoir une place. Parmi ses efforts, le système de management de la qualité et principalement la norme ISO 9001 y contribue fortement et cela ne date pas d'hier. En effet, pendant la deuxième guerre mondiale elle apparaît sous le nom d'assurance qualité et c'est avec le plan Marchal où il fallait contrôler non seulement la qualité du matériel militaire envoyé en Europe mais

également l'organisation de leurs industries que l'assurance qualité a fait ses preuves. Elle repose sur la description exacte du respect des procédures et de leurs protocoles qui conduisent à obtenir un produit conforme vérifié par un auditeur.

Devenue internationale, l'organisation internationale de normalisation appelée ISO constitue le comité technique TC 176 en 1979. C'est en 1987 que les premières normes seront publiées portant sur un modèle d'assurance de la qualité en conception /développement, production, installation et soutien après-vente. Elle a connu plusieurs révisions pour s'adapter aux changements notamment : la concurrence, de nouveaux besoins, de nouvelles pratiques qui nécessitent plus d'habileté, de compétences, de maîtrise des coûts et de prévention des risques mais surtout, suite à des revues des résultats de leurs applications. En 1990, cette organisation a révisé sa première version intégrant les concepts de processus, environnement et services.

En 1994, une autre révision a été publiée avec encore quelques lacunes en laissant encore la gestion de la qualité comme une fonction intégrante de la production au lieu d'être au top management où le travail se poursuit en 1996. C'est alors en 1998 avec des experts internationaux que des versions préparatoires (working drafts) voient le jour.

Cette famille de normes ISO 9000 comprend trois documents :

ISO 9000 : principes et vocabulaires

ISO 9001 : exigences référentielles de la certification

ISO 9004 : lignes directrices pour une performance durable et d'excellence

Et finalement, la norme officielle (International Standard) sera publiée en 2000 après quelques arrangements de textes (committies drafts) en 1999 qui combine l'assurance qualité et l'approche de Deming avec un seul support, une seule norme d'exigences pour la certification l'ISO 9001, après avoir séparé, dans sa version précédente, la conception, la fabrication, le stockage et la livraison. Elle a aussi répondu à l'élaboration d'une cartographie des processus et de maîtrise des interfaces contribuant ainsi à identifier les processus les plus importants avec plus de dispositifs de mesure et de surveillance.

Actualisée encore une fois en 2008 avec des modifications mineures, puis en 2015 avec un changement profond allant vers un management plus global, plus riche s'adaptant à

l'environnement de l'entreprise tout en étant précis sur certains points devenant une composante indispensable de la stratégie d'un organisme.

Section 3 : Évolution de la norme ISO 9001 version 2015 par apport à la version 2008

Selon PINET (2017) version communément appelée système de management de la qualité – exigences, la version 2008 dotée d'exigences numériques avec une modification légère de la version 2000 qui se distingue par les 6 axes stratégiques suivants :

- Une structure en 4 points ;
- huit principes de management de la qualité ;
- Une orientation tournée vers le client ;
- Une approche processus ;
- L'amélioration continue ;
- Une composante ressources humaines.

Apportant plus de clarification et une correction notamment dans la rédaction qui se lie à la norme ISO 14001:2004, avec peu de notions sur le management des risques.

Elle s'articule autour de huit principes :

- L'orientation client : le produit doit respecter les exigences réglementaires mais aussi légales du client ;
- Le leadership ;
- L'implication du personnel ;
- L'approche processus : rendant un processus comme une activité ou ensemble d'activités qu'il faut déterminer par une analyse et une prise de décision au lieu de les identifier ;
- Le management par l'approche système ;
- L'amélioration continue : notamment les actions correctives et préventives où elle précise qu'il faut éliminer les causes des non conformités ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

C'est en septembre 2015 que cette norme est révisée avec de nouvelles tendances tout en gardant en vue l'objectif principal qui est de fournir un (produit /service) conforme aux exigences afin de satisfaire les clients.

Cette version appréhende les risques et les opportunités, lie à la démarche qualité et stratégie, maîtrise la chaîne de valeur, évalue et améliore les performances, améliore la cohérence avec d'autres systèmes de management, avec une vision plus large du contrôle de

l'organisation car le domaine du contrôle de gestion est riche et renvoie à des réalités différentes (BERLAND et de RONGE, 2013), elle vise à améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et à renforcer la confiance avec leurs parties intéressées.

Selon Arnaud Eve, L'ISO9001:2015 travaille sur :

1) L'anticipation des besoins et attentes des parties intéressées par une meilleure prise en charge des risques et opportunités :

Bien que les besoins des parties intéressées figurent dans la version précédente, elle n'intègre pas cependant le management des risques, sur la base de la notion de l'amélioration continue illustrée par la roue de Deming. Cette version contribue à développer le management des risques, pour devancer et alerter en cas d'effets non souhaités.

Ce précepte porte sur l'identification, l'évaluation, le calcul et le classement des risques. Elle permet également de mettre en place des actions correctives pour atténuer les risques.

Cette suite ordonnée de cette opération, se retrouve dans différentes méthodes qui ont fait leurs preuves telles que AMDEC ou encore la maîtrise des risques du document unique de sécurité.

En effet, l'utilisation de méthode comme celles de (Swot ou Pestel) peut aider à détecter les opportunités.

Avec concision, la norme ISO 9001 : 2015 arrive à prévenir les risques, à cibler les opportunités afin de s'améliorer en adoptant une démarche austère alignée au cycle PDCA.

2) L'intégration et l'accord démarche qualité aux activités managériales pour accompagner la stratégie d'entreprise :

De cette manière, cette version aspire à mettre en corrélation la stratégie aux démarches qualité. En effet, les individus peuvent avoir une interprétation erronée ou différente de la stratégie, conduisant à des comportements autonomes (Gervais, 2009). C'est alors que la liaison de l'activité opérationnelle à la stratégie est indispensable et c'est dans cet aspect, que la norme ISO 9001:2015 normalise la relation entre la démarche qualité et la stratégie. Cette évolution de la norme ISO 9001 renvoie au niveau stratégique du contrôle (Anthony, 1993). Ainsi, la politique qualité et ses objectifs font partie des objectifs stratégiques.

Enfin, on peut affirmer que cette norme marque la place de la démarche qualité au sein des préoccupations stratégiques.

3) Maîtrise de toute la chaîne pour créer de la valeur :

L'ISO 9001 : 2008 avait une grande préoccupation pour la qualité du (produit/service) concernant les fournisseurs. Ainsi, un produit conforme ne peut l'être sans des composants conformes, et d'autre part elle s'attache à l'idée de l'approche processus comme valeur

ajoutée. Et c'est dans ce sens que la version 2008 atteste que la satisfaction finale du client est liée à la valeur ajoutée obtenue de l'approche processus et des exigences vis-à-vis des fournisseurs. De ce fait, cette version ne préconise pas l'intérêt majeur pour les différentes parties prenantes.

C'est dans ce contexte que la norme ISO 9001 : 2015 insiste sur la prise en compte de la chaîne de valeur complète qui resserre la relation avec les fournisseurs.

En résumé, nous pouvons conclure que la norme ISO 9001:2015 s'attache à la prise en considération de l'importance de la chaîne de valeur pour la satisfaction des clients.

4) Evaluer et perfectionner l'efficacité du système de management de la qualité :

Cette notion de performance a été explicitement exprimée dans la version 2008 sans être précise et déterminée. Cependant, elle affirme que la satisfaction client en est sa priorité.

En effet, la plus grande lacune de cette notion est celle de mesurer la performance. Par conséquent, la norme ISO 9001:2015 s'inscrit dans la mesure et dans l'amélioration continue de la performance de la qualité.

Dans l'approche économique, la performance représente l'atteinte des objectifs, et c'est dans ce sens que la norme ISO 9001:2015 cible l'atteinte des objectives qualités.

Toutefois, cette notion renvoie indirectement à la performance économique de l'ISO 9001 et à son retour sur investissement. Pour (SHAMA, 2005), la norme ISO 9001 améliore la Performance financière (*i.e.* marge bénéficiaire, croissance des ventes et bénéfice par action)

D'autres parts, (MARTINEZ -L, 2007) affirment que la mise en place de la démarche qualité à un coût important avec peu de retour sur investissement.

La norme ISO 9001:2015 vise à intellectualiser l'importance de la performance dans l'organisme.

5) Prendre comme axiome et activer les synergies avec les différents systèmes de management (qualité, environnement, énergie, sécurité...) :

Relativement aux événements passés, l'ISO 9001 constitue la base d'autres normes de management comme l'environnement, la sécurité.

Par exemple, la norme ISO 14001 concernant le management environnemental partage la même approche et les mêmes principes avec l'ISO 9001 (CASTKA et BALZAROVA 2008)

C'est ainsi que le cycle de l'amélioration continue PDCA et l'approche processus instaurée par l'ISO 9001 structurent les autres normes de management ISO sous une approche dite méta-norme qui consiste à intégrer d'autres normes dans la norme ISO 9001, ce qui peut être assez compliqué.

Ceci veut dire que la norme ISO 9001:2015 apporte un changement profond dans sa structure avec l'adaptation d'un socle commun appelé la structure HSL où ce cadre définit des termes, des notions et un chapitre commun.

Elle repose sur dix articles : domaines d'application, références normatives, termes et définitions, contexte de l'organisme, leadership, planification, soutien, fonctionnement évaluation des performances et amélioration ; les trois premiers sont généraux et sans exigences. Les autres s'intègrent à la boucle PDCA ou certains y sont déjà intégrés comme l'ISO 27001 qui vise à bonifier la cohérence avec les autres normes où sa terminologie est assimilée aux autres systèmes de management de la qualité.

Nous pouvons conclure que la norme ISO 9001 : 2015 vise à lier les normes ISO de management qui faciliterait le SMI.

Section 4 : La structure et les exigences de la norme ISO 9001:2015 :

4.1 Domaine d'application (article 1)

Selon (PINET, 2017), l'organisme doit :

Prouver son aptitude à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients, mais aussi à toutes les exigences légales et réglementaires applicables. Développer la satisfaction de ses clients par un SMQ efficace (Norme ISO 9001:2015)

En outre, l'organisme ayant pour objectif de se faire certifier devra établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler l'efficacité de son système de management de la qualité (SMQ).

4.2 Références normatives (article 2)

Il n'existe pas, dans cette nouvelle version, de références normatives, sa présence est de caractère organisationnel et universel, dans le respect de la structure des niveaux supérieurs (HLS).

4.3 Termes et définitions (article 3)

Dans ce contexte, pour les besoins du document(HSL), les termes et définitions sont présentes dans le chapitre quatre de la norme ISO 9000.

4.4 Contexte de l'organisme (article 4)

Cette partie évoque quatre éléments qui sont les suivants :

4.4.1 La compréhension de l'organisme et de son contexte :

L'organisme doit définir les enjeux externes (environnement) et internes (valeurs, culture de l'entreprise) spécifiques qui déteignent sur les résultats de son SMQ. Ces informations doivent être surveillées et revues.

4.4.2 La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées :

L'obligation de la conformité aux exigences clients, légales et réglementaires et aux exigences des parties intéressées définis selon le SMQ, des produits et services fournis.

4.4.3 La détermination du domaine d'application du SMQ :

L'organisme est dans l'obligation, vis avis des enjeux internes et externes, des exigences des parties intéressées ainsi que de ses produits et services, de définir le domaine d'application tout en précisant ses limites, tout en étant disponible, mis à jour et tenu sous forme d'informations documentées.

4.4.4 Le système de management de la qualité et les processus associés :

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour de manière continue et améliorer un SMQ. Ce SMQ doit faire l'inventaire des processus et décrire les :

- Éléments d'entrée et de sortie ;
- Interactions ;
- Critères de mesure et indicateurs de performance ;
- Ressources nécessaires ;
- Responsabilités et autorités ;
- Risques et opportunités ;
- Méthodes de surveillance, de mesure et d'évaluation ;
- Opportunités d'amélioration.

4.5 Leadership (article 5)

Il reflète l'engagement de la direction vis-à-vis du SMQ en :

- Assumant la responsabilité de l'efficacité ;
- S'assurant que la politique et les objectifs sont établis, communiqués, compris et appliqués ;
- S'assurant que les exigences sont intégrées aux processus ;
- Sensibilisant à l'approche processus ;
- S'assurant que les ressources sont disponibles ;
- Communiquant sur l'efficacité du SMQ ;
- S'assurant des résultats attendus ;
- Incitant, orientant et soutenant le personnel pour contribuer à l'efficacité ;
- Incitant à l'amélioration continue ;
- Soutenant les autres fonctions managériales.

Pour l'orientation clients, la direction se doit de démontrer son engagement au travers de la politique qualité établie, revue et tenue à jour ; vérifier que les responsabilités et les rôles pertinents puissent être communiqués et assimilés.

4.6 Planification (article 6)

La planification du SMQ doit se baser sur la définition des enjeux, des risques et des opportunités afin d'arriver aux résultats escomptés tout en travaillant sur l'amélioration continue.

L'organisme doit préciser ses objectives qualités à tous les niveaux (fonctions et processus). Ses objectifs doivent être en accord avec la politique, SMART, ne pas négliger les exigences et adapté avec la conformité. De plus, être surveillés, communiqués, mis à jour et enregistrés sous forme d'informations documentées et cela pourrait être facilité en cas de modifications.

4.7 Support (article 7)

➤ **Ressource :**

L'organisme doit identifier et procurer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration de la démarche qualité.

Ses ressources comprennent : les ressources humaines, les infrastructures, humaines pour la mise en œuvre des processus, les ressources pour la surveillance et la mesure et la gestion des connaissances organisationnelles.

➤ **Compétences :**

L'organisme doit déterminer les compétences du personnel et être sûr qu'il soit compétent ou entreprendre des actions pour compléter ses connaissances.

Ses compétences doivent rester préservées comme preuves dans les informations documentées.

➤ **Sensibilisation :**

Le personnel doit être informé, sensibilisé, être plus conscient sur la politique et les objectifs qualité, de son implication, des non-conformités, bref de son apport à l'efficacité du SMQ.

▪ **Communication :**

L'organisme doit déterminer les attentes en communication interne et externe : quels sujets, avec quels moyens, avec qui et comment ?

▪ **Informations documentées :**

La norme exige que les informations soient préservées et documentées notamment celles qui sont indispensables au bon fonctionnement du SMQ. Lors de leur élaboration, ces informations doivent être identifiées et décrites. Leur format et leur support doivent être définis, revus et approuvés. Leur maîtrise englobe : disponibilité, protection, distribution, stockage, modification, conservation et élimination.

4.8 Réalisation des activités opérationnelles (article 8)

• **Planification :**

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et contrôler les processus requis à la formation des produits et services, maîtriser les changements nécessaires et adopter des actions pour atténuer les conséquences des impondérables.

Exigences de produits et services :

L'organisme doit communiquer avec les clients grâce à des processus, il doit définir et revoir les exigences relatives aux produits et services

Conception et développement de produits et services :

Même si les exigences liées aux produits et services ne sont pas clairement définis par les parties intéressées, l'organisme se doit de les déterminer, de mettre en œuvre et de tenir à jour un processus de conception et développement. Ce processus doit être planifié avec des éléments d'entrée et des éléments de sortie.

Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes :

L'organisme doit être sûr de la conformité des produits et services des prestataires externes.

- **Production et prestation de service :**

L'organisme se doit de travailler dans de bonnes conditions pour obtenir un produit et service conforme et lorsque c'est nécessaire utiliser des moyens pour identifier les éléments de sortie, respecter la propriété du client et assurer la préservation des éléments de sortie.

Libération des produits et services :

Des dispositions planifiées aux étapes bien définies pour s'assurer de la satisfaction client à travers des produits et services conformes aux exigences.

Maîtrise des éléments de sortie non conformes :

L'organisme doit s'assurer que les produits/services non conformes ne sortent et ne sont pas livrés aux clients. Il faut donc les identifier, les maîtriser et fournir un produit/service conforme aux exigences.

4.9 Evaluation des performances (article 9) :

Surveillance, mesure, analyse et évaluation :

L'organisme doit être conforme vis-à-vis des activités de surveillance et de mesure.

Il doit en effet, examiner la perception de la satisfaction clients. L'organisme doit analyser et évaluer des données et informations issues de la surveillance.

- **Audit interne :**

L'organisme doit faire des audits internes à des périodes planifiés et respectés afin de fournir des résultats pertinents qui pourraient indiquer l'efficacité du SMQ.

- **Revue de direction :**

De façon planifiée, la direction doit procéder à la revue du SMQ afin d'évaluer qu'il est toujours valable et efficace. Elle doit prendre en compte :

- L'avancement des actions correctives et préventives ;
- Les modifications des enjeux selon l'environnement ;
- Les informations de performance (non-conformité, surveillance, audits internes, satisfaction clients, prestataires externes, nouvelles opportunités).

Tout en gardant à l'esprit que les actions et les décisions doivent faire partie des éléments de sortie de la revue de direction.

4.10 Amélioration (article 10) :

L'organisme doit être en constante évolution afin de saisir les opportunités d'amélioration et agir avec des actions essentielles pour la satisfaction client et la pérennité de l'entreprise.

Non-conformité et actions correctives :

Dès lors de la présence de non-conformités, l'organisme doit agir au plus vite et entamer des actions correctives pour limiter les conséquences engendrées par ses non-conformités.

L'organisme doit garder les informations documentées relatives aux non-conformités, de leurs corrections et de leurs résultats.

- **Amélioration continue :**

Pour un résultat durable et évolutif ; l'organisme doit perfectionner la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.

Chapitre 3 : présentation de la démarche qualité : compréhension de la démarche qualité

Dans ce chapitre nous allons ajouter d'autres concepts clés dans le but d'expliquer en quoi consiste la démarche qualité. Et ceci à travers deux sections, à savoir : définitions de la démarche qualité, les étapes de cette démarche.

Section 1 : Définition de la démarche qualité

Elle concerne la maîtrise et l'efficacité des organisations.

Selon NIZAR (2008), la démarche qualité est un projet d'entreprise mis en place pour maîtriser, assurer , planifier la qualité et/ou améliorer les produit et services en d'autres termes elle est l'adoption des moyens nécessaire pour améliorer l'organisation de l'entreprise et éviter que les produits non conformes ne circulent dans le marché .

Ou encore selon BAZINET, MARC, NISSAN, (2015) « la démarche qualité est la maîtrise de l'ensemble des processus conduisant à la satisfaction des clients ».

Section 2 : Les étapes de la démarche qualité :

Méthode 7S :

Selon (PINET 2017), la méthode 7S est une méthode qui consiste à maîtriser chaque étape comme le processus d'un projet divisé en 7 étapes (7 steps) qui sont les suivants :

2.1 L'initialisation du projet :

Cette étape se déclenche à partir d'une idée et a pour finalité de mettre en place des tâches au préalable avant chaque commencement d'un projet.

Elle est pilotée par la direction générale de l'entreprise.

Il s'agit de prendre une décision, désigner un responsable de projet, choisir un accompagnateur (assistance par un conseil extérieur expérimenté recommandé pour les petites et moyennes structures). Et fixer des objectifs globaux du projet de rédiger un ordre de mission et comme livrable une note de lancement ou ordre de mission de plus un logigramme de processus.

2.2 La planification du projet :

Elle commence par une mission qui est confiée au chef de projet et doit être planifiée pour évaluer et préparer le travail à faire. Ce processus permettra de déterminer les travaux nécessaires pour réaliser le projet ainsi que leur organisation.

Ensuite, il faudra estimer les charges, les besoins en ressources et le planning prévisionnel planifié par le chef du projet certification.

Il faut donc découper le projet en tâches à faire, évaluer des charges pour réaliser chaque tâche, identifier des ressources nécessaires à affecter, des délais probables et formaliser des documents de planification.

On aura comme éléments de sorties : le plan de développement, plan qualité, plan communication et plan de formation et comme indicateurs respect des objectifs et Respect des délais.

2.3 La conception du SMQ :

Pilotée par le chef du projet certification, le responsable qualité. Elle vient alors après l'accord du comité de direction à propos des plans projets. Elle a pour but de créer, d'imaginer et de fabriquer le SMQ.

Ce système doit répondre aux exigences de la norme internationale ISO9001, mais aussi aux objectifs fixés par la direction générale. De plus, il devra pouvoir s'intégrer homogène dans l'entreprise. Cette conception consiste à rédiger le manuel qualité, identification et formalisation des processus, rédiger des procédures et modes opératoires, et enfin structurer la documentation et les enregistrements qualité.

Durant cette étape essentielle, l'entreprise se dotera d'un manuel qualité (politique qualité, enjeux, parties intéressées, domaine de définition), d'une cartographie des processus, une description détaillée des processus, des procédures, des modes opératoires et un plans type des dossiers et des fiches; en ayant comme indicateurs le respect des exigences et des échéances.

2.4 La mise en œuvre du SMQ :

Cette étape cruciale de l'initiative qualité peut commencer lorsque tous les acteurs ont validé le système de management de la qualité et que Le comité de direction a approuvé le système

de management de la qualité, dirigé par le responsable qualité (Le chef du projet de certification)

Cette étape a pour objectif d'obtenir la mise place et l'opérationnalisation progressive du système de management de la qualité. Des mesures et des contrôles permettront de s'assurer de son efficacité. Elle consiste à former le personnel, mettre en œuvre les nouvelles procédures, mettre en œuvre les nouveaux documents, réaliser les enregistrements qualité, faire des revues de direction, conduire des audits internes, faire des mesures sur les indicateurs, se référer sur les formations adéquates.

On en obtient des preuves du fonctionnement du SMQ, grâce à des enregistrements qualité (informations documentées), en utilisant le Tableau de bord comme indicateur.

2.5 L'Audit à blanc :

Cette étape nous rapproche de la certification, elle peut être mise en œuvre lorsque le système SMQ fonctionne déjà. L'audit à blanc a pour but d'obtenir un système de management de la qualité opérationnel, de s'entraîner de façon générale avant de faire appel à l'organisme certificateur, de considérer tout acteur du fonctionnement de l'entreprise à titre égal pour faire ressortir les faiblesses.

Il faut donc prendre une décision de faire un audit à blanc. Ensuite, de choisir un auditeur indépendant, de planifier l'audit, d'interviewer les acteurs, d'identifier les non conformités par rapport au référentiel, de formalisation des non conformités (fiches) et de rédiger un rapport d'audit à blanc.

L'entreprise aura donc un rapport d'audit à blanc et des fiches de non-conformité. Elle pourra procéder, selon le nombre de non-conformités, par niveau de gravité comme indicateur.

2.6 L'Audit de certification :

Cette étape, tant attendue, arrive avec l'accord entre l'entreprise et l'organisme certificateur réalisé par ce dernier.

L'audit de certification se décompose en 3 processus : la préparation de l'audit, la réalisation de l'audit et les suites de l'audit.

L'organisme de certification va préparer l'audit, en le planifiant et en organisant les interviews, puis réaliser l'audit par une revue documentaire et l'audit sur site (ouverture,

interviews, recherche de preuves, clôture). Enfin, vient le traitement des non-conformités, l'analyse du dossier par l'organisme de certification et la délivrance du certificat (ou l'audit complémentaire) ; Et comme livrable, une grille de revue documentaire, un rapport d'audit et des fiche(s) de non-conformité.

Le nombre de non conformités détectées comme indicateur d'obtention de certificat.

2.7 Le suivi

Ce suivi piloté par le responsable qualité, vient après avoir eu le certificat. Il permet de suivre et de conduire l'entreprise sur le chemin de l'amélioration continue.

Il doit être accompagné de :

- Processus de formation ;
- Processus de revue de direction ;
- Processus d'audit qualité interne ;
- Processus de traitement de non conformités ;
- Processus d'améliorations.

Il s'agit alors de gérer les progressions du système de management de la qualité, d'organiser les revues de direction, de piloter les audits qualité internes, d'assurer le suivi des actions correctives, d'assurer le suivi des actions d'amélioration et de participer aux visites de surveillances de l'organisme certificateur.

Il en résulte un tableau de bord qualité en faisant appel aux indicateurs suivants :

- Compte rendu des revues de direction ;
- Rapports internes d'audit qualité ;
- Actions d'amélioration (nombre, type, taux).

Deuxième partie : cadre méthodologique de la recherche :

Selon LAROUSSE (2018) : « *la méthodologie est l'étude systématique, par observation de la pratique scientifique, des principes qui la fondent et des méthodes de recherche utilisées. Ensemble des méthodes et des techniques d'un domaine particulier* ».

Dans ce cadre, nous allons adopter une démarche méthodologique afin d'apporter des résultats clairs et fiables qui viendront consolider notre cadre théorique de la recherche.

Chapitre 1 : cadre méthodologique :

Dans cette partie, nous allons exposer la partie méthodologique qui a été utile pour notre étude, les outils de collecte de données et leurs analyses.

Dans ce cadre, nous avons opté pour une démarche qualitative pour étudier l'impact réel de la mise en place de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015 au niveau de l'entreprise.

Section 1 : Positionnement épistémologique :

Dans le contexte de notre recherche, nous avons adopté pour le positionnement constructiviste. En effet, ce positionnement permet selon (Girod-Séville et Perret, 1999) « *la recherche des finalités des actions menées par les acteurs dans l'organisation. Elle introduit donc la complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances imbriquées. Il y a de ce fait incompatibilité avec les techniques économétriques qui ne s'appliquent que sur des phénomènes dont l'analyse permet d'isoler rigoureusement et de manière transparente les interdépendances.* »

Dans un souci de compréhension et de connaissance de la finalité de la mise en place de la démarche qualité et du respect du caractère exploratoire de notre recherche, nous pensons que le constructivisme contribue fortement à répondre à notre problématique.

Notre étude repose sur la recherche qualitative qui par nécessité est la mieux adaptée à notre thème.

Nous avons procédé à la recherche d'indicateurs de mesure, de retour d'expériences et de résultats concrets pour mesurer l'évolution de la mise en place de la démarche qualité.

Section 2 : Outils de collecte des données :

Etant donné l'adoption du choix d'une démarche qualitative dans notre étude, cela a conduit à faire appel aux outils suivants :

- Analyse documentaire ;
- Entretien semi directif ;
- Observation.

2.1 L'analyse documentaire :

Nous avons eu recours au :

- Manuel qualité : un moyen de communication externe ;
- Revues de direction des années suivantes : 2016 / 2017 / 2018/ 2019
- Liste des processus ;
- Organigramme fonctionnel de l'entreprise.

2.2 Entretiens semi directifs :

Nous avons mené un entretien semi directif avec le responsable de chaque processus étudié ainsi qu'avec le responsable qualité, avec des questions selon la technique de l'entonnoir (de la question la plus générale à la question la plus spécifique) à travers trois parties :

- L'introduction et présentation : exposer le thème de la recherche, son objectif et la valeur ajoutée de cet entretien ;
- Informations sur la personne interrogée : années d'expériences, sa présence ou non lors de la mise en place de la démarche qualité ;
- Liste de questions reliées au thème.

2.3 L'observation directe : en faisant appel aux

- Méthode passive de collecte des données ; elle consiste à collecter des données sur le terrain sans y participer. Elle est en effet l'observation du comportement du personnel et de ses interactions, au travers du travail quotidien du responsable qualité et l'environnement de l'entreprise ;
- Méthode de collecte des données active et cela à travers la participation dans les audits internes.

Section 3 : Outils d'analyse des données :

A travers le choix des outils de collecte de donnée nous allons par le biais de cette section faire appel aux outils d'analyse adaptés qui sont les suivants :

3.1 L'analyse des documents, des entretiens et de l'observation :

Nous avons, d'abord, transcrit les données sous forme de texte appelé « verbatim » qui sont les données pures de la recherche qu'on a analysées par la suite.

« Ces données une fois analysées peuvent servir à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation, un phénomène ou une décision, à comparer, à mettre en relation et à en expliquer les causes, à prédire les comportements et les facteurs de succès et d'échecs » (Andreani, Conchon, 2005).

Nous avons effectué notre analyse à l'aide de :

3.1.1 Analyse élémentaire et approfondie par un tableau récapitulatif qui offre un aperçu synthétique des données en les regroupant par types de questions : questions fermées, questions numériques, questions textes

3.1.2 De la méthode QQQQCP :

Cette méthode permet d'analyser l'état des lieux de l'entreprise BTPH HASNAOUI par rapport aux systèmes de management de la qualité ISO 9001:2015

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi largement que possible un sujet, un lieu, une situation donnée.

Elle consiste à répondre aux questions :

QUI est concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence, etc.

(caractéristiques, nombre...) ?

QUOI s'agit-il, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), etc. (objet, nature, quantité, etc.) ?

OÙ ? Lieu, distance, etc. ?

QUAND ? à quel moment, fréquence, combien de temps, etc. ?

COMMENT réaliser ? (Matériel, équipement, moyens nécessaires, etc.)

POURQUOI réaliser une telle action, etc. ?

Tableau 2 : Analyse du terrain de recherche

Qui	La société BTPH HASNAOUI ,par moi-même Harizi Faiza avec l'aide du responsable qualité
Quoi	Analyse d'état des lieux de l'entreprise par rapport aux exigences ISO 9001:2015
Où	B .P 11 M Zone Industrielle Sidi Bel Abbes
Quand	De mars puis une coupure due au covid 19 jusqu'à août
Comment	Observer l'existant sur le terrain et le comparer avec les exigences de l'ISO 9001:2015
Pourquoi	Comprendre et définir l'impact de la norme ISO 9001:2015 sur la société BTPH HASNAOUI

Source :BTPH (2020)

3.1.3 Un tableau de bord :

Le tableau de bord de gestion ou encore le dashboard est un outil d'évaluation de l'entreprise qui met en évidence et visualise le suivi relié à des objectifs afin de prendre une décision.

Dans notre cas, notre tableau de bord nous a fourni un graphe mettant en relief l'évolution documentaire et par des propositions d'amélioration.

Chapitre 2 : PRESENTATION ET DISCUSION DES RESULTATS :

Dans ce chapitre nous allons présenter la réponse au cœur de la recherche qui est la problématique à travers le terrain. Nous l'avons subdivisé en trois sections qui abordent les présentations de l'organisme d'accueil, la présentation et la discussion des résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1Présentation du groupe des sociétés HASNAOUI :

Le groupe des sociétés HASNAOUI est un groupe situé à sidi bel Abbes, spécialisé dans deux domaines : la construction, les matériaux de construction ainsi que le développement agricole

1.2 Identification de la société

Nom : BTPH-HASNAOUI

Nature juridique : SPA

Directeur Général : Mohamed Belabbas

Capital social : 1500000000 DA

Adresse : B .P 11 M Zone Industrielle Sidi Bel Abbes

1.3. Présentation de la société de construction de bâtiment travaux publics et hydraulique :

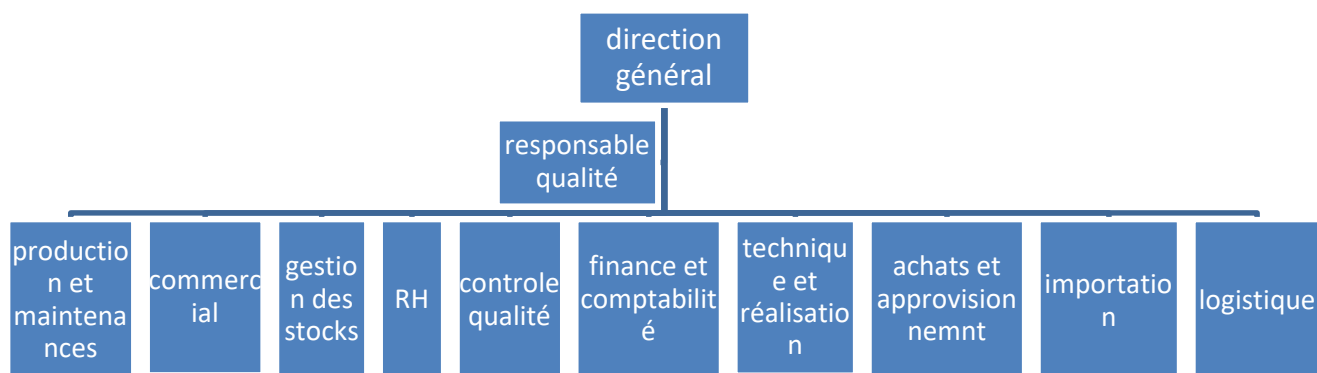
BTPH-HASNAOUI a été créée en 1983, c'est une société par action (SPA). Elle est installée à Sidi Bel Abbes. Son Directeur Général est Monsieur Mohamed Belabbas.

Spécialisée et hautement qualifiée dans la réalisation des différents programmes de construction civiles, industrielles, travaux publics et hydrauliques (Elle déploie une capacité de réalisation de 1500 logements par an). Elle s'est investie également dans la production de toute la gamme de matériaux et composants innovants pour les bâtiments.

Aussi, forte de son expérience et de son savoir-faire dans la production du béton, les centrales sont entièrement automatisées et informatisées afin de garantir le respect rigoureux des formulations, la qualité régulière des bétons et leur conformité aux exigences requises.

Après bientôt quarante ans d'existence, BTPH-HASNAOUI s'est forgée une solide culture de proximité, de réactivité et de services

1.4 L'organigramme fonctionnel de l'entreprise BTPH (figure1)



source : Manuel qualité BTPH HASNAOUII(2016)

1.5 Les processus étudiés :

En vue de la taille de la société et du choix de notre étude nous avons opté pour travailler sur trois fonctions :

La fonction gestion des stocks car c'est en ayant un système de management de la qualité performant que la société arrive à réduire les produits non conformes et à réduire ses stocks

La fonction production car elle est le cœur de l'existence de cette société

La fonction commerciale car elle est le miroir de l'entreprise et son étude nous donnera plus de détail sur la satisfaction client

Cet organisme maîtrise ses processus en déterminant leurs activités, les éléments d'entrée, de sortie, entreprend des actions d'amélioration et enregistre ses informations.

1.5.1 Gestion des stocks :

Domaine d'application : gestion des entrées et sorties des articles :

Ce processus traite des besoins, réception et livraisons des commandes rangement des articles, met à jour des fiches de stocks, ordonnance des documents, transmet aux services concernés, et réalise des inventaires

Actions et méthodes :

Eléments d'entrées :

- Demande d'approvisionnement
- Stock de sécurité
- Bon de commande
- Bon de commande (intra-groupe)
- IT contrôle à la réception
- Bon de réception physique
- Facture et/ou BL fournisseur
- Tickets d'inventaires

Eléments de sorties :

- Demande d'achat
- Bon de réception physique et système WAVESOFT
- Bon de sortie physique et système WAVESOFT
- Bon de transfert
- Bon de livraison commercial (intra-groupe)
- Facture et/ou BL fournisseur
- Etat des consommations

Critère d'acceptation : satisfaire les besoins des utilisateurs

Interface : toutes les structures

Améliorations :

- Audit
- Revue des exigences
- Revue de processus
- Revue de direction
- Actions correctives et opportunités d'améliorations

Enregistrement :

- Bon de réception physique
- Bon de sortie physique

1.5.2 Production et maintenance :

Domaine d'application : Production de béton prêt à l'emploi et maintenance des centrales à béton

Cette fonction réceptionne des matières premières, programmation et enregistrement de la formulation, sélectionne de la formulation en fonction de la commande du client, lance le cycle de fabrication, alimente le malaxeur suivant la formulation Malaxage des différents composants, charge du camion toupie, livre le béton au client, suit et assiste à l'étalonnage périodique de la C.A.B, planifie, met en œuvre et enregistre des entretiens préventifs.

Actions et méthodes :

Eléments d'entrée :

- Matières premières (granulats, ciments, eau et adjuvants)
- Bon de livraison et/ou facture fournisseur
- Formulation béton
- Planning journalier des commandes clients
- Programme des entretiens préventifs
- Procédure de maintenance préventive
- Demande d'approvisionnement /prestation

Eléments de sorties :

- Produit fini : béton prêt à l'emploi
- Bon de livraison
- Cure de béton (Flyer)
- Etat des livraisons journalières de béton prêt à l'emploi
- Fiche d'invention

Critère d'acceptation : conformité des attentes et exigences clients

Interface :

- Direction générale
- Commerciale
- Contrôle qualité
- Achat-approvisionnement
- Gestion des stocks
- Logistique

Amélioration :

- Audit
- Revue des exigences
- Revue de direction
- Revue des processus
- Actions correctives et opportunités d'améliorations

Enregistrements :

- Programme d'entretien préventif
- Fiche d'intervention

1.5.3 Commercial

Domaine d'application : commercialisation de béton prêt à l'emploi.

Cette fonction travaille sur la planification prévisionnelle, prospection et identification, la gestion des offres, le traitement des exigences, programmation revue des exigences, le lancement à la production, Assistance technique et commerciale, la mesure de la satisfaction client et gestion des réclamations.

Actions et méthodes :

Eléments d'entrée :

- Rapports d'activité N-1
- Revue de direction N-1
- Cahiers de charges, demande de devis, commande et exigence client
- Etat des livraisons journalières
- IT mesure de satisfaction client
- Formulaire d'enquête de satisfaction client
- Fiches réclamation client

Eléments de sorties :

- Tableau des objectifs
- Devis /Pro-forma
- Contrat de vente
- Bon de commande WAVESOFT
- Planning prévisionnel des commandes clients
- Rapport d'activité hebdomadaire
- Planning journalier des ventes /bon de livraison /facture
- Rapport de mesure de satisfaction client

Critère d'acceptation : Satisfaction des exigences clients

Interface :

- Production et maintenance
- Achat –approvisionnement
- Contrôle qualité
- Gestion des stocks
- Logistique

Améliorations :

- Audit

- Revue des exigences
- Revue de processus
- Revue de direction
- Actions correctives et opportunités d'améliorations

Enregistrement :

- Fiche d'enquête satisfaction client
- Rapport de mesure de la satisfaction client

Section 2 : Présentation des résultats :

Nous nous sommes penchés sur l'avancement du système documentaire depuis la mise en place de la démarche qualité.

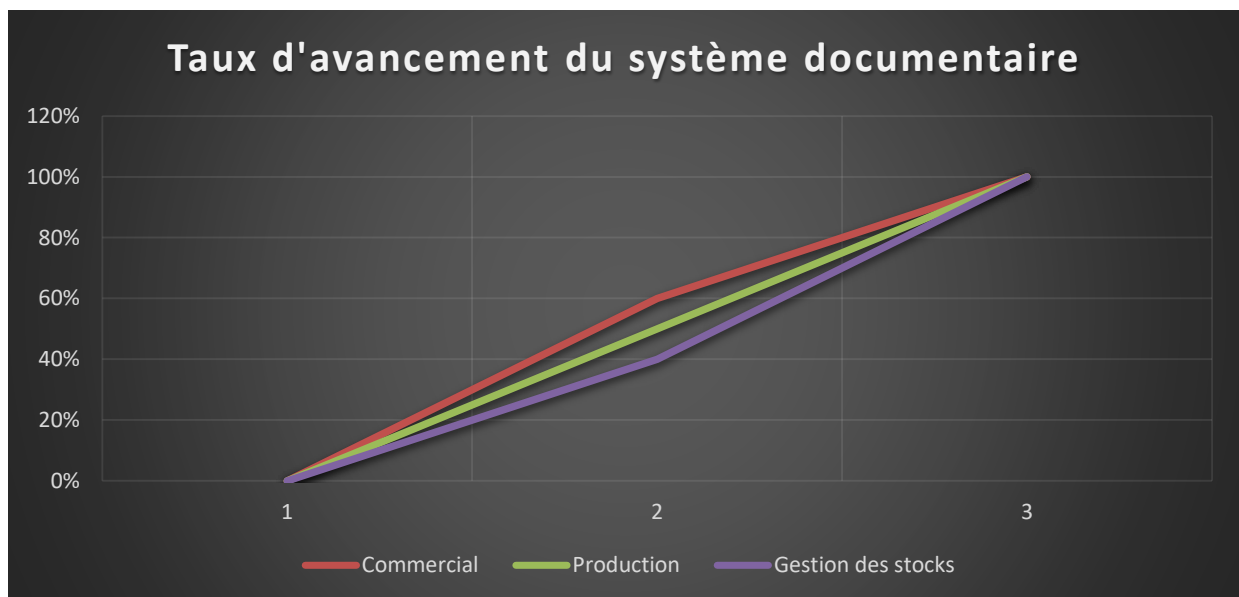


Figure 2 : évaluations du taux du système documentaire

Et sur l'analyse des résultats d'une étude comparative du fonctionnement des processus avant et après la mise en place de la démarche qualité. Il en résulte ce qui suit :

Commercial :

Tableau 3 : étude comparatif avant /après la démarche qualité du processus commercial

Avant la mise en place de la démarche qualité		Après la mise en place de la démarche qualité	
<p>Mauvaise gestion, processus commercial mal défini</p> <p>Formulation des demandes (types de bétons) sans exigences</p> <p>Un mauvais suivi des réclamations clients Prise en charge des réclamations clients sans traçabilité Pas d'enquête sur la satisfaction client</p> <p>Commande des clients auprès de la production directement Pas d'interaction entre les processus Le circuit d'information était trop faible</p> <p>Après livraison il y a un rapprochement entre ce qui a été commandé et ce qui a été livré de la part de la trésorerie</p> <p>Mauvaise gestion d'orientation client</p>		<p>Identification de chaque processus à part (La trésorerie, commercial, la production)</p> <p>Les commandes se font auprès du commercial en les programmant à partir des bon de commande avec un formulaire en déterminant toutes les exigences clients Prise en charge des réclamations clients</p> <p>Enquête satisfaction client</p> <p>Commande des clients auprès du commercial</p> <p>Interaction entre les processus, l'envoi du planning en même temps à la production, au contrôle qualité pour que chacun s'organise à son niveau Présence d'un canal de communication Après livraison, il y a un rapprochement entre ce qui a été commandé et ce qui a été livré de la part du commercial</p> <p>Meilleure prise en charge et orientation client envers la personne Dans le cas où la commande est supérieure à, la livraison le client sera remboursé dans le cas contraire le problème sera réglé, avec un registre de doléance en cas de réclamation</p>	
Objectifs	Cibles	Degrés de réalisation	
Réaliser le chiffre d'affaires fixé par la direction générale à 100%	100%	100%	
Introduction de nouveaux bétons spéciaux afin d'enrichir la gamme des produits	25%	En cours	
Satisfaire les clients	90%	89%	

Source : BTPH (2020)

Production :

Tableau 4 : étude comparatif avant /après la démarche qualité du processus de la production

Avant la mise en place de la démarche qualité		Après la mise en place de la démarche qualité		
Qualité de la production	Taux de production	Qualité de la production	Taux de production	
Bonne qualité du béton produit	Avec moins de concurrents le taux était stable	-Bonne et même qualité du béton produit avec plus de moyens pour accroître la satisfaction clients -Diversification des produits	Instable en vue de la conjoncture économique et la concurrence	
		2017	2018	2019
Fiabilité du planning prévisionnel de production		117 %	139.1%	100%
Respect du programme des entretiens préventifs		100%	100%	100%
Réduction du temps d'arrêt des C.A.B		2 ,9%	5 ,53 %	100%
Capacité de production utilisée		40 ,42 %	40,42 %	100%
Livraison dans le délai		92 ,95 %	99,28%	100%
Fiabilité des équipements		100%	100%	100%

Source : BTPH (2020)

Gestion des stocks :

Tableau 5 : étude comparatif avant /après la démarche qualité du processus gestion des stocks

Avant la mise en place de la démarche qualité		Après la mise en place de la démarche qualité
<p>Pas de gestion du stock, une gestion anarchique</p> <p>Plus de stock inactif hérité, au fur et à mesure des projets mal planifiés et de l'évolution de la technologie</p> <p>Pas d'éléments d'entrées donc pas d'expression des besoins or que l'employé concerné se dirigeait vers le stock et prenait ce qui pouvait l'aider</p> <p>Manque de traçabilité</p>		<p>Une bonne gestion des stocks, la gestion se fait par famille (la plomberie, l'électricité la peinture à part)</p> <p>L'optimisation des coûts par la gestion des stocks inactifs (consommation, vente etc. ..)</p> <p>Réception sur la base de Bons de livraison valorisés</p> <p>Plus de traçabilité</p>
Objectif	Cible	Degré de réalisation
Conserver un niveau de stock de sécurité pour chaque article	100%	En fin d'exercice
Numériser les fiches de stock afin de permettre un suivi en extra et à temps réel des mouvements	100%	En fin d'exercice
Assurer une concordance entre le stock physique et le permanent	100%	En fin d'exercice

Source : BTPH (2020)

Section 3 : Discussion des résultats :

Dans cette phase de notre étude, nous allons décrire les résultats, les analyser et les interpréter afin de montrer l'influence de la mise en place de la démarche qualité dans la société BTPH HASNAOUI

Effectivement, nous remarquons qu'avant la mise en place de la démarche qualité, le processus commercial n'était pas bien défini, il prenait la responsabilité de la trésorerie ainsi que celle de la réclamation client, de plus leurs suivis n'était enregistré.

La commande du produit ne se faisait pas au niveau du commercial mais directement à la production ce qui prouve qu'il n'y avait pas une interaction entre les processus.

Pas d'enquête satisfaction client, une mauvaise gestion, une anarchie.

Cependant après la mise en place de la démarche qualité ISO 9001:2015 nous constatons un changement majeur :

Une forte interaction avec le reste des processus, l'accueil et la prise en charge des clients se font à son niveau

De plus, le processus commercial entame l'enquête de satisfaction clients, nous pouvons le remarquer de par les pourcentages de satisfaction clients :

Degré de satisfaction clients : 90% en 2016, 89% en 2017, 89% en 2018, et de 100% en 2019

De plus , à travers la démarche qualité , l'organisme maîtrise clairement l'organisation du processus avec des éléments d'entrée et de sorties bien défini comme la définition de l'état des livraisons journalières et la mesure de satisfaction client comme éléments d'entrée leurs permet d'avoir un planning journalier des ventes /bon de livraison /facture et de rapport de mesure de satisfaction client sans oublier que les revues de direction précédentes donnent l'opportunité de mettre à jour des objectif pour répondre au mieux aux exigences

De surcroît, la démarche a permis à l'entreprise de faire des actions correctives et l'opportunité d'améliorations

Quant au processus production, la démarche qualité lui a permis d'être mieux organisé de telle sorte d'avoir un état des livraisons journalières de béton prêt à l'emploi grâce à un planning journalier des commandes clients, de réduction du temps d'arrêt de la production.

De plus, elle lui a permis d'accroître sa capacité de production utilisée passant de 40,42 % en 2017 et 2018 à 100% en 2019.

Concernant le processus gestion des stocks, avant la démarche qualité son organisation était anarchique, alors qu'après sa mise en place, la gestion se fait par famille (la plomberie, l'électricité la peinture à part).

En outre, la mise en place d'une telle démarche, a permis au processus production l'optimisation des coûts par la gestion du stocks inactif (consommation, vente etc. ..)

Sans oublier que la démarche à numériser les fiches de stock afin de permettre un suivi en extra et à temps réel des mouvements.

Au sujet de l'évolution documentaire, on voit clairement l'obtention de plus de traçabilité avec l'initiative qualité où elle était de zéro avant d'entreprendre cette démarche et c'est grâce à elle que l'entreprise détient un système documentaire.

Sans compter que la démarche qualité nous a permis de faire appel à des outils d'analyse qu'on n'utilisait pas avant tel que le QQQQCP ce qui nous a permis d'éclairer le chemin de l'analyse .

La démarche qualité a apporté une vraie valeur ajoutée, nous avons remarqué la présence d'une structure de haute gamme, des open space et d'une technologie de pointe pour favoriser l'interaction entre les processus, l'adoption du jargon qualité et programmation de formation en continu pour l'avancement de carrière qui démontre que le SMQ a été communiqué informé et motivé de façon significative.

De plus, la jeunesse du personnel de la BTPH facilite son intégration

Sans oublier l'aptitude du responsable qualité et son professionnalisme qui a prouvé encore une fois que la fonction qualité apporte une évolution de taille

Malgré la rencontre de quelques désagréments liés à résistance aux changements, au déploiement de moyens : humain, matériel et financier importants et des changements de

responsabilité lors de la mise en place du SMQ, il a cependant aidé l'entreprise à avoir une bonne vision à travers les objectifs et à contribuer à l'efficacité des processus.

Il a également permis de mettre en place des actions pour l'amélioration continue.

Notre analyse des résultats rencontrés lors de notre stage nous a permis de confirmer ce qui a déjà été évoqué dans les entreprises locales et étrangères (Marocaine, Tunisienne etc....) lors de notre revue de littérature que la démarche qualité selon l'ISO 9001:2015 apporte un changement profond de la structure, de la stratégie et de la culture d'entreprise la conduisant vers une constante amélioration, pousse l'organisme à se remettre en question et s'adapte plus facilement aux changements d'environnement interne et externe.

Conclusion :

Dans un environnement fluctuant, il est difficile pour les entreprises de garder leur part de marché sans se remettre en question pour s'adapter aux bouleversements économiques voire politiques. C'est dans ce sens que ces entreprises entament des démarches notamment la démarche qualité selon la Norme ISO 9001:2015.

La BTPH HASNAOUI, en tant que grande société de construction, un domaine où l'erreur est fatale, a pris une décision stratégique qui est d'intégrer en 2015 un SMQ ISO9001:2015

Ce travail de fin d'étude avait pour objectif de répondre à la problématique suivante : Est-ce que la mise en place d'une démarche qualité influe sur l'organisation et la performance de l'entreprise ?

Nous pensons que notre étude qualitative au sein de la société BTPH HASNAOUI a démontré et confirmé d'autres études effectuées localement et dans d'autres pays à savoir que la démarche qualité conduit l'entreprise dans le chemin de l'amélioration, accroît ses capacités et répond aux exigences clients.

De plus ce qu'il faut surtout retenir de nos jours c'est que, la démarche qualité malgré son coût, est un outil indispensable à condition qu'il soit utilisé à bon escient ; faute de quoi il sera considéré comme un accessoire.

Références bibliographiques:

- A .BEROUIGET(2006). « La démarche qualité dans l'entreprise MANTAL (Manufacture de Textile des Articles Lourds) », p.1-5
- ARNAUD EVE « la norme ISO 9001 :2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley »,p.1-18
- BARRY, Mohammed Zakaria BENSAID, Ibtissam BOUKHRIS ,Sofiene HAMRIT, Fehmi MNIF ,Lilian SOTO(2015/2016). « Aide au déploiement et outil d'auto diagnostic de la norme ISO 9001 :2015 », p.14-37
- BAROUCH, GILLES(2016/2017) . le management de la qualité à l'usage des dirigeants : un état de l'art académique et professionnel, AFNOR
- BAZINET, MARC, NISSAN (2015) « au cœur de l'ISO 9001 :2015 »
- KHIRICHE-OLDACHE B (2002). « La gestion du contenu des normes : une analyse transversale », *Revue française de gestion*,n° 138, avril-juin, p. 49-63
- LAROUSSE (2020)
- Manuel Qualité BTPH HASNAOUI
- M. M'BARKI,Sara RBILI (2018). « Contribution A L'analyse De L'interface Strategie Demarche Qualite Des Entreprises Marocaines Certifiées ISO 9001 », p4-22
- MULLER W (1991)''Gaining competitive advantage through customer Satisfaction », *European Management Journal*, V9 n°2, Juin pp 201-210
- Nadia BENABDELJALLIL(2002) « Démarche-qualité et changement Organisationnel » dans les PME Marocaines », p.3-15
- NIZAR Raissi (2008), « conduire une démarche qualité dans le secteur des services » (éd) Noor Publishing ,P.15-39

- Norme ISO 9001(2015)
- Olivier Meier (2009) « Dico du manager » (éd) DUNOD
- PINET(2017) « découverte de la qualité : version 2015 de la norme 9001 » (éd) AFNOR

- ROSSLINGER, FRANCIS (2015) « management stratégique et management de la qualité » (éd) AFNOR

- TAOUAB O., RAH O., AHSINA K (2014) « Adoption de la norme ISO 9001 par les entreprises marocaines du secteur textile-Habillement : modélisation et analyse empirique, *Revue de Management et de Stratégie*, », P.2-10

Annexes :

Terminologie reliée au management de la qualité :

Approche factuelle : se baser sur des preuves, des enregistrements, des faits pas sur des opinions

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

Assurance qualité : l'aptitude de la société ou de l'organisation à satisfaire le niveau de qualité désiré.

Auditeur : un responsable qui a pour fonction d'auditer le système qualité d'un organisme

Cabinet accompagnateur : consultant qualité, spécialiste des systèmes de management de la qualité

Cartographie des processus : description l'ensemble des activités et leurs interactions

Certification : Certificat délivré par un organisme indépendant attestant la conformité (d'un produit, d'un service) aux normes et règlements en vigueur.

Comité technique TC 178 : comité technique responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes de la famille ISO 9000

Enregistrements qualité : document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité iso 9001

Exigences référentiel : Ensemble d'exigences servant de référence, de guide pour la construction et la vérification d'un système

La normalisation : Action qui consiste à édicter des normes

Manuel qualité : un document qui doit être maîtrisé conformément aux exigences

Méta-norme : toute norme réglant la production du droit, c'est à dire la création d'autres normes

Politique qualité : orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité

Processus : un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté

Rapport d'audit : un rapport établi par le responsable qualité après un audit

Revue des exigences : revue de contrat, nous vérifions que la prestation réalisée est conforme aux exigences du client et à la prestation vendue initialement.

Revue de direction : Une revue de direction est une réunion planifiée qui se déroule au sein d'un organisme pour faire le point sur son système de management.

Système de management de la qualité : Un système de management de la qualité est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie.

Value stream : Cartographie des chaînes de valeur en français, est une méthode de lean manufacturing de cartographie d'un processus



Politique Qualité Engagement de la Direction Générale

Depuis sa création, **BTPH HASNAOUI** s'est toujours efforcée de progresser de manière continue, ce qui lui a permis d'atteindre la place de leader qu'elle occupe actuellement dans la promotion immobilière.

Aussi, la **BTPH HASNAOUI** est spécialisée et hautement qualifiée dans la réalisation des différents programmes de construction civiles, industrielles, travaux publics et hydrauliques. Elle s'est investie également dans la production de toute la gamme de matériaux et composants innovants pour les bâtiments.

Par ailleurs, forte de son expérience et de son savoir-faire dans la production du béton, les centrales sont entièrement automatisées et informatisées afin de garantir le respect rigoureux des formulations, la qualité régulière des bétons et leur conformité aux exigences requises.

C'est dans cet esprit que la direction générale s'est engagée dans une démarche qualité ayant pour objectif d'améliorer la **satisfaction de toutes les parties prenantes** dans l'optique de renforcer sa **notoriété**, auprès d'elles. A cet effet, nous privilégions dans notre système de management de la qualité, les **axes** suivants :

- **Maintenir** notre **leadership** en tant que fournisseur de solutions innovantes dans le domaine de la construction ;
- **Développer** nos **techniques** en utilisant de nouveaux matériaux de construction et de nouvelles technologies pour promouvoir des projets de qualité ;
- **Améliorer** les **compétences** et les **qualifications** de nos personnels ;
- **Poursuivre** la **diversification** de façon progressive pour toutes nos gammes de produits ;
- **Optimiser** et **simplifier l'organisation** afin de bénéficier d'une meilleure **communication** interne.

Pour ce faire, nous nous sommes fixés les **objectifs** suivants :

- Fournir à nos clients des **produits conformes** à leurs attentes, dans le respect **des exigences applicables** ;
- **Les livrer dans les délais** ;
- Leur **apporter**, en permanence, **des solutions appropriées**, notamment par la synergie de nos équipes commerciales et techniques ;
- Les **informer** sur les **performances** et les **conseiller** sur les meilleures conditions de mise en œuvre de nos produits.

Nous nous engageons à mettre à disposition toutes les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Par conséquent, nous demandons à l'ensemble des collaborateurs de s'impliquer dans cette démarche qualité afin de s'assurer la réussite de la politique engagée.

Réf : PQ (version 01) du 03 décembre 2016

Le Directeur Général,
Mohamed BELABBAS



Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**

Enregistré sous le n° **01 100 1618349**

Titulaire du certificat:



BTPH HASNAOUI SPA
Zone Industrielle, Section 214, Ilot 30, Bloc
Administratif « A ».
22000 SIDI BEL ABBES
Algérie

Domaine de validité: Réalisation promotion immobilière.
Production et commercialisation du béton prêt à l'emploi

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme
ISO 9001:2015 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 30.12.2019 jusqu'au 29.12.2022.
Certification initiale 2017

22.12.2019

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

10/201 10.17 E-A4 © TÜV, TÜEV and TUV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.