

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*  
*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*  
*Département des Sciences de Gestion*



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management

### **Thème**

*Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de  
l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la  
certification selon la norme ISO 9001 :2015*

*Cas d'ALCOVEL/TEXALG*

**Préparé par :**

Baa Kenza  
Talbi Roza

**Encadré par :**

Dr.MEZIANI Mustapha

**Membre de jury**

Président :Dr AOUDIA Lounis  
Rapporteur :Dr MEZIANI Mustapha  
Examinatrice :MmeDJEMAI

**Juin 2018**

## **Remerciements**

*Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu, notre créateur de nous avoir donné la force, la volonté et le courage afin d'accomplir ce travail qui est le fruit de notre formation et l'aboutissement à l'université de Bejaia.*

*Il a été réalisé avec le soutien de plusieurs personnes que nous tenons à remercier :*

*Notre encadreur Mr .Meziani avec ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su nous transmettre son expérience à travers ses orientations.*

*Nos plus vifs remerciements vont également à tous les employés de ALCOVEL. A leur tête notre promotrice Mme Saidi Ounissa pour son accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.*

*Nous tenons à remercier pareillement nos amis pour leurs soutiens et leur aide pour la réalisation de ce mémoire.*

***Merci***

# Dédicaces

*A mes très chers parents qui m'ont fait connaître les portes du savoir et qui m'ont encouragé et soutenue tout au long de ma vie et durant mon cursus, j'espère que ce travail sera le témoignage de ma gratitude et mon respect le plus profond. Que dieu les protèges.*

*A mes très chères sœurs KAMELIA et YASMINE, je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur et de réussite. Je vous exprime, ainsi, à travers ce travail mes plus grands sentiments de fraternité et d'amour.*

*À mes deux chers adorés frères HAMZA et ELHADI, mes anges gardiens et mes fidèles compagnons dans les moments les délicats de cette mystérieuse vie. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.*

*A ma très chère cousine MESSAAD qui est ma meilleure amie. En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour toi. Malgré la distance, tu es toujours dans mon cœur.*

*Je te remercie du fond du cœur pour ton soutien moral et ta gentillesse. Que ce travail soit le témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs, de tous les bons moments que nous avons passé ensemble.*

**KENZA**

## DEDICACES

*Grace a Allah tout puissant, qui m'a donné la volonté et m'a illuminé*

*Le chemin pour mener à bien mes études. Je dédie ce travail :*

*À mes très chers parents qui m'ont soutenue tout au long de mes études.*

*Je souhaite une longue vie pleine de bonheur, joie et santé.*

*À mes chères frères et sœurs : samira, aldjia, aziz et idir.*

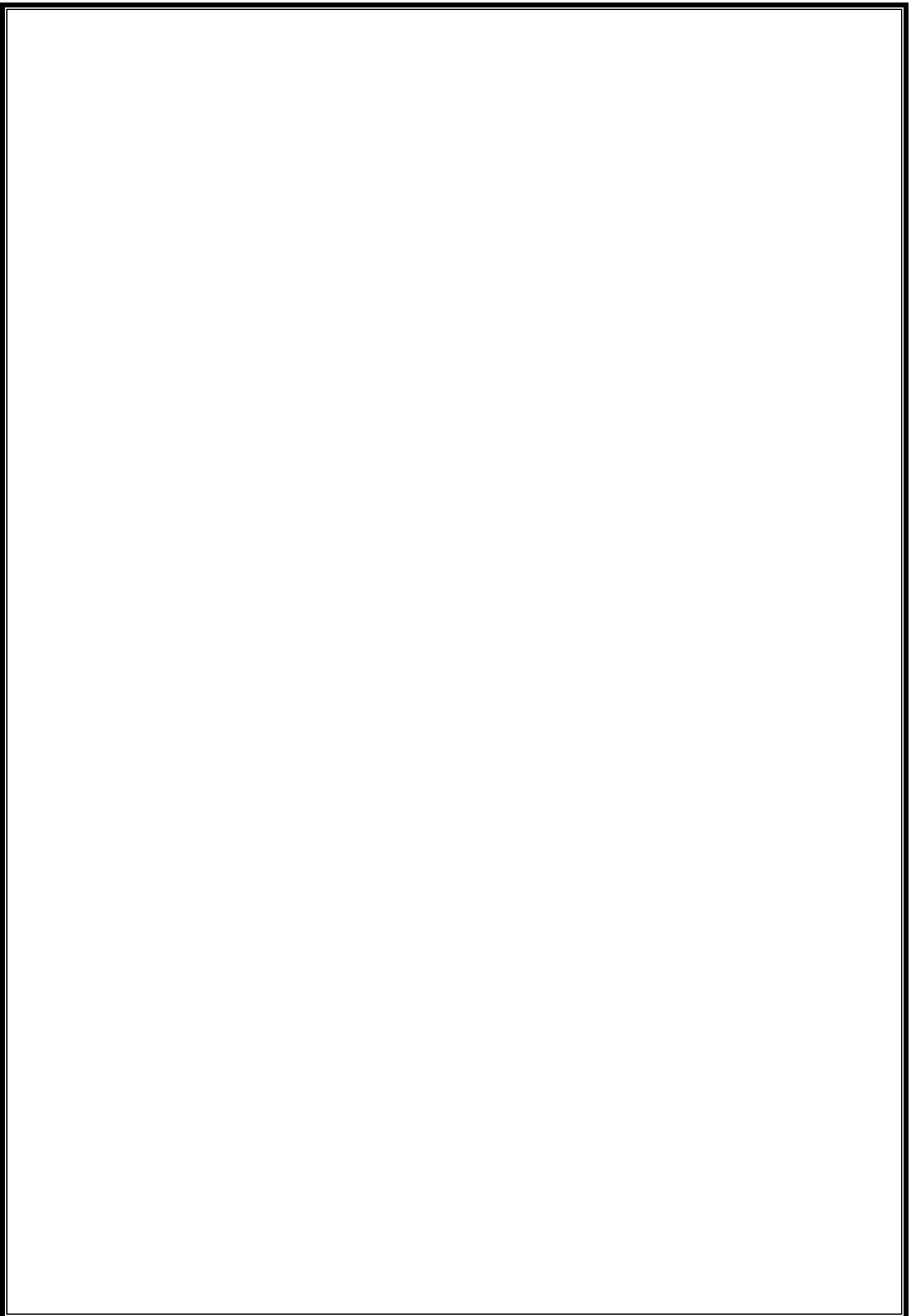
*À tous mes amis : wissam, hanibal, samia.*

*À tous ceux et celles que j'aime*

*Et qui me connaissent*

*De près ou de loin.*

Roza



## SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La norme iso 9001 : changement et évolution .....</b>	<b>4</b>
Section 1 : La révision de la norme iso 9001 :2015.....	5
Section 2 : La Présentation de la norme iso 9001 :2015.....	14
<b>Chapitre II : Analyse de deux autres exigences relatives au contexte de l'organisme.....</b>	<b>30</b>
Section 1 : La compréhension du contexte de l'organisme et identification des parties intéressées.....	31
Section 2 : Analyse des deux autres exigences du contexte de l'organisme.....	48
<b>Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG .....</b>	<b>59</b>
Section 1 : Présentation de l'unité ALCOVEL /TEXALG.....	60
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	71
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## *Liste des abréviations*

- **ISO** : International Organisation for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation).
- **SMQ** : Système de Management de la qualité.
- **DIS** : Draft International Standard (projet de norme internationale).
- **P D C A**: Plan Do Check Act.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **EFQM** : European Foundation for Quality Management
- **PI** : parties intéressées.
- **SWOT**: strengths, weaknesses, opportunities, threats.
- **PESTEL**: Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal.
- **ALCOVEL** : Algérienne des cotonnades et des velours
- **TEXALG** : Algérienne des textiles.
- **SPA** : Société Par Actions.
- **SCE** : Service.
- **S /D** : Sous direction.
- **CFO** : Centre de formation et d'orientation.
- **RH** : Ressource humaines

## Liste des figures

<b>Figure N°01 :</b> Délai de transition.....	13
<b>Figure N° 02 :</b> La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA .....	24
<b>Figure N°03:</b> Le model PESTEL.....	34
<b>Figure N°04 :</b> La matrice de positionnement des parties intéressées selon leur pertinence...44	
<b>Figure N°05:</b> Les positions des parties intéressées dans les cadrans permettant d'identifier les parties intéressées prioritaires.....	45
<b>Figure N°06:</b> Représentation schématique des éléments d'un processus.....	53
<b>Figure N°07:</b> L'organigramme de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG.....	63
<b>Figure N°08:</b> La certification de la norme selon ISO 9001.....	71
<b>Figure N°09:</b> La transition vers la version 2015.....	72
<b>Figure N°10:</b> L'influence de la révision sur l'organisme.....	72
<b>Figure N°11 :</b> Détermination des enjeux internes et externes liée au contexte de l'organisme.....	73
<b>Figure N°12:</b> l'influence des enjeux internes et externes sur l'organisme.....	74
<b>Figure N°13:</b> l'utilisation de l'analyse SWOT et le model PESTEL.....	74
<b>Figure N°14:</b> l'identification des parties intéressées.....	75
<b>Figure N°15:</b> La surveillance et revue des parties intéressées .....	75
<b>Figure N°16:</b> L'identification des exigences des parties intéressées .....	76
<b>Figure N°17:</b> La surveillance des exigences des parties intéressées.....	76
<b>Figure N°18:</b> Le degré de satisfaction des clients.....	77
<b>Figure N°19:</b> Le suivi de l'amélioration des attentes des clients .....	77
<b>Figure N°20:</b> La comparaison des objectifs/résultats de concurrents de l'entreprise (benchmarking).....	78
<b>Figure N°21:</b> La détermination de domaine d'application .....	78
<b>Figure N°22:</b> La disponibilité de domaine d'application sous forme documentée .....	79
<b>Figure N°23:</b> maîtrise des informations exigées par le SMQ et la norme ISO 9001 :2015.....	79
<b>Figure N°24:</b> L'adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de SMQ .....	80
<b>Figure N°25:</b> L'identification des processus .....	81



**Figure N°26:** L'identification des interactions et les séquences de ces processus .....81

**Figure N°27:** résultats du SMQ par rapport aux ressources mise en œuvre .....82

**Figure N°28:** La détermination des éléments d'entrée et sortie pour ces processus.....82

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°01 :</b> La révision des principes de management de la qualité .....	11
<b>Tableau N°02:</b> La relation entre les chapitres d'ISO 9001 :2008 et ceux de la nouvelle norme ISO 9001 :2015.....	11
<b>Tableau N°03:</b> Terminologie entre iso 9001 :2008 et iso 9001 :2015.....	12
<b>Tableau N°04:</b> Exemple de facteurs type dans une Analyse SWOT .....	38
<b>Tableau N°05 :</b> Tableau d'identification des parties intéressées .....	42
<b>Tableau N°06:</b> Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées .....	46

La famille iso 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiée par l'organisation internationale de normalisation (ISO), avec plus de 1,2 million de certificats délivrés à l'échelle mondiale. La norme iso 9001 qui fait partie de cette famille est la plus utilisée, elle traite des systèmes de management de la qualité, elle établit les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et des services de bonne qualité, elle peut être utilisée par des organismes de toutes tailles et tous types<sup>1</sup>.

En changeant leurs pratiques de management dans le but de s'adapter à un contexte économique et concurrentiel, les entreprises ont engendrées une évolution de cette norme de management de qualité depuis sa création en 1987. Elle a connue un essor considérable et plusieurs évolutions, afin de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international.

Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel, la seconde révision a eu lieu en 2000, en intégrant de nouveaux concepts de satisfaction clients, l'approche processus et l'amélioration continue. Quant à la révision datée en novembre 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures en apportant quelques précisions sur des exigences mal ou peu comprises. En septembre 2015, une nouvelle version est apparue, où la forme et le fond changent avec l'intégration de nouvelles exigences relatives à la gestion des risques et opportunités. Cette nouvelle version ouvre une porte sur la recherche de la performance et vers l'appréhension des modèles d'excellence, tel que L'EFQM<sup>2</sup>. Elle répond aux mutations économiques et aux besoins des organismes, comme aussi elle permet la compréhension du contexte des organismes et l'identification des parties intéressées pertinentes au système de management de la qualité.

De ce fait, l'organisme certifié selon la norme iso 9001:2015 doit prendre en considération comme donnée d'entrée le contexte où évoluera, les exigences des clients ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées qui ont une incidence sur le SMQ et ses processus. Il est donc important, pour disposer d'un système de management efficace, de connaître les enjeux stratégiques et les parties intéressées liées à la finalité de l'organisme qui

---

<sup>1</sup>Barry.Z et al-Mémoire d'intelligence méthodologique de projet d'intégration, *Aide au déploiement et outil d'auto diagnostique de la norme iso 9001 :2015*, université de technologie de Compiègne, 2015/2016, p.07.

<sup>2</sup> EFQM :European Foundation For Quality Management

influent, ou peuvent influencer sur la capacité d'atteinte des résultats attendus du système de management<sup>3</sup>.

Pour cela, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question principale de notre recherche qui est la suivante :

### ***Comment un organisme intègre - t-il l'exigence relative à son contexte ?***

Ce sujet soulève de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude nous permettra de mieux expliquer la démarche d'intégration du contexte et son importance sur les organismes.

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

- 1. Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans une démarche d'intégration de l'exigence relative à son contexte ?**
- 2. Comment l'entreprise détermine-t-elle ses parties intéressées et leurs exigences notamment les exigences des clients ?**

Pour mener à bien et cerner notre travail, cette recherche est fondée sur des hypothèses à savoir :

- **La démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme exige une analyse interne (valeurs, culture, connaissances et performance de l'organisme), externe (politique, économique, social, technologique et réglementaire).**
- **L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception de ses parties intéressées notamment les clients sur le niveau de satisfaction de leurs exigences.**

Afin d'apporter des réponses claires et objectives aux interrogations précédentes, et pour atteindre l'objectif de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui comporte deux parties, à savoir la première partie qui est théorique basée essentiellement sur les ouvrages, articles de recherches et thèses, cette partie se subdivise en deux chapitres :

Le premier chapitre sera consacré au changement et l'évolution de la norme iso9001 version 2015. Pour ce faire, dans une première section nous évoquerons la révision de la norme iso 9001 :2015, son évolution ainsi que les raisons de sa révision et les principaux changements

---

<sup>3</sup>Bazinet .M, *Au cœur de l'iso9001 :2015: une passerelle vers l'excellence*, édition AFNOR, Avril 2016, PP (39-40)

par rapport à la version 2008. La deuxième section consistera, sur la présentation de la norme iso 9001 :2015, définition, ainsi que sa structure et ses principes de management de la qualité.

Le deuxième chapitre est réservé à l'analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme conformément à la norme iso9001 :2015. Pour ce faire, nous exposerons, dans une première section, la compréhension du contexte de l'organisme et identification des parties intéressées. La deuxième section, quant à elle, mettra l'accent sur l'analyse des deux autres exigences du contexte de l'organisme.

Quant à la partie pratique, elle est scindée en deux sections, la première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil et la présentation de la méthodologie de travail à travers laquelle nous allons présenter l'entreprise « ALCOVEL » et décrire la méthodologie suivie. La deuxième section, est dédiée à l'analyse et discussion des résultats à travers lesquelles nous allons répondre à notre problématique.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

### ***Introduction***

La norme iso 9001 vient d'être largement modifiée et apporte désormais une dimension stratégique au management de la qualité.

Quoi qu'il en soit, la révision 2015 oriente d'avantage les acteurs de la norme vers le management, la stratégie et la qualité. Les entreprises certifiées ont intérêt à bien anticiper cette mise à jour, même si un délai de 3 ans, a priori, va leur être accordé pour la transition de la version 2008 à la version 2015. La norme iso 9001 version 2015 renforce le lien fondamentale entre la qualité et la stratégie de l'entreprise, et pousse celle-ci vers encore d'avantage d'excellence opérationnelle et vers l'amélioration de son capital confiance auprès de toutes les parties prenantes.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer dans la première section l'évolution de la norme ISO9001 :2015 et sa révision, dans la seconde section nous allons présenter la norme ISO9001 :2015 et ses principaux changements par rapport à la version précédente.

### **Section 1 : La révision de la norme iso 9001 :2015**

La norme ISO 9001 est réexaminée tous les cinq ans afin d'établir s'il est nécessaire de la réviser pour qu'elle garde son actualité et sa pertinence pour le marché, les résultats d'une consultation internationale sur la norme ISO 9001 ont conclus en mars 2012 que cette norme avait besoin d'évoluer. L'objectif de cette révision est d'aider les entreprises à mieux anticiper les besoins clients et améliorer leur performance.

Dans cette première section, l'accent sera mis, en premier lieu, sur les tendances d'évolution de la norme ISO 9001 :2015, en deuxième lieu, sur la révision et ses raisons ainsi que les apports et les principaux changements portés par cette norme.

#### ***1.1. Les tendances d'évolution de la norme iso9001 :2015***

L'ambition de la version 2015 de la norme iso9001 vise à suivre cinq nouvelles tendances qui sont<sup>4</sup> :

##### **a. Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités**

Dans Cette nouvelle version, il est proposé de bien connaître le contexte de l'organisme, déterminer les enjeux les risques et les opportunités pour l'anticipation des besoins et des attentes des parties intéressées.

Sur la base du concept central d'amélioration continue, la version 2015 promeut le management des risques afin de prévenir des résultats indésirables. Dans un premier temps, cette probable prescription renvoie à l'identification, à l'évaluation, à la cotation et à la classification des risques .Dans un seconde temps, des actions correctives sont engagées pour prévenir les risques identifiées. En outre, l'amélioration de la prise en compte des opportunités peut, par exemple, s'appuyer sur la célèbre méthode d'analyse SWOT.

##### **b. Aligner la démarche qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation**

La version 2015 de la norme iso9001 ambitionne de lier la stratégie à la démarche qualité, En effet, les individus peuvent avoir une interprétation erronée ou différente de la stratégie conduisant à des comportements autonomes.

De ce fait, relier davantage les opérations quotidiennes à la stratégie est essentiel.

---

<sup>4</sup> Arnaud Eve, pierre Antoine Sprimont. *LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 : UNE ANALYSE A L'AUNE DU CADRE DES SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE FERREIRRA ET OTLEY*. May 2015, Toulouse, France .PP(4-6.)

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

### **c. Maîtriser l'intégralité de la chaîne (fournisseurs, sous-traitants.....)**

Pour créer de la valeur pour les clients, la nouvelle norme vise d'inscrire dans l'organisme le raisonnement en termes de chaîne de valeur du produit/service pour les clients. Ce raisonnement suppose une proximité renforcée avec les fournisseurs, par exemple, l'appréhension conjointe de certains processus par l'organisme et ses fournisseurs et de nature à créer de la valeur ajoutée pour les clients.

### **d. Evaluer et améliorer les performances du Système de management de la qualité ;**

Il s'agit d'atteinte de l'objectif qualité. Cependant, ce point renvoie implicitement à la performance économique de l'iso 9001 et à son retour sur investissement. Elle vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme.

### **e. Simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes de management (qualité, environnement, énergie, sécurité....).**

La version 2015 de la norme iso9001 permet d'améliorer la cohérence avec les autres systèmes de management en adoptant la structure dite « structure de niveau supérieur ». Il s'agit de faciliter l'intégration d'autres systèmes de management en adoptant une perspective renvoyant à une structure, un texte commun et une terminologie commune. Cette structure «High level » ou « universelle » désignée par L'AFNOR est organisée autour de dix chapitres, articulés selon le cycle du PDCA. En générale cette norme vise à améliorer la cohérence entre les normes iso de management.

### ***1.2. Les raisons de la révision***

L'iso 9001, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision a trait aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. En effet, toutes les normes iso sont réexaminées tous les 5 ans en moyenne. L'objectif étant d'établir la nécessité de leur révision afin de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché.

L'objectif des révisions est de faire évoluer la norme en même temps que les pratiques des différentes entreprises dans le monde entier. Elle doit être applicable à des entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible et pertinente pour les entreprises opérant dans les pays en voie de développement.

Par exemple la mondialisation a changé la façon dont nous exerçons nos activités, et les organismes gèrent souvent des chaînes d'approvisionnement plus complexes. En outre les clients et les autres parties intéressées sont plus exigeants, et comme l'information est plus



## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

accessible le grand public pèse plus que jamais dans la balance. Pour garder toute sa pertinence ISO : 9001 doit refléter ces changements<sup>5</sup>.

### ***1.3 Apports de la nouvelle version***

il ya des points de divergences entre la version 2015et la version 2008 de la norme iso 9001.Mais la nouvelle version intègre des nouveautés significatives, sans pour autant créer de ruptures, elle a gardé le nom de la norme, son domaine d'application et les objectifs de base.

Cette nouvelle révision de la norme ISO9001 est riche d'enseignement positifs, un vocabulaire qui intègre les préoccupations des entreprise et de nouvelles thématiques dans l'ère du temps. Les apports de cette nouvelle version sont :

#### ***1.3.1 Renforcement de l'approche processus***

L'approche processus est maintenue et renforcée, la norme AFNOR NF EN ISO 9001 :2015promeut la mise en place d'une approche processus dans le cadre du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité du SMQ.la révision de la norme rend la mise en place de l'approche processus plus explicite. Enfin la modélisation des processus associe, à une vision globale de « bout en bout : qui est un outil puissant pour optimiser les performances de fonctionnement de l'organisme<sup>6</sup> »

#### ***1.3.2 Information documenté***

Une nouvelle approche présentant les exigences relatives à la documentation du système de management de la qualité .A noté, également, la notion de contrôle des informations documentées<sup>7</sup> .

#### ***1.3.3 Approche par risque et opportunités***

La norme ISO 9001 version 2015 introduit l'approche par des risques et opportunités comme une composante essentielle dans le pilotage d'un SMQ afin de servir d'outil de prévention<sup>8</sup>. Cette nouvelle approche permet de réduire les exigences perspectives et de les remplacer par d'avantage d'exigences basées sur la performance. Du coup, la norme évolue progressivement d'une logique de « résultant » basée sur la maitrise des risques et des opportunités.la norme n'impose pas de méthode formelle de managent des risques et des opportunités, les organismes sont libres de déterminer la méthode qui correspond mieux à leur contexte et à leurs besoins.

<sup>5</sup>ISO9001, *passer d'ISO 9001 :2008 à ISO 9001 :2015*.En ligne sur [http : // iso.org](http://iso.org). Consulté le 27 /03/2017.

<sup>6</sup> Claude Pinet , *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015* ,édition AFNOR,2015,p.17 en ligne sur : [www.afnor.org/edition, le](http://www.afnor.org/edition,le) consulté le 06/04/2018.

<sup>7</sup> M. Bazinet,op.cit,P .32.

<sup>8</sup> Ibid, pp. 18 -19.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

Par conséquent, afin d'intégrer l'approche risques et opportunités on peut soit réaliser une approche globale en sélectionnant les risques et les opportunités majeures de l'organisation ou évaluer les risques et les opportunités de chaque processus séparément ce qui permet d'être en phase avec l'approche processus.

### ***1.3.4 Contrôle de l'approvisionnement externe***

Le contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services est beaucoup plus large que la simple procédure d'achat. Les exigences concernent les produits et services sous toutes leurs formes, soit fournis par des prestataires externes, soit résultant de l'externalisation de processus ou de fonctions de l'organisme. L'approche à utiliser par l'organisme doit être fondée sur les risques afin de déterminer la maîtrise à mettre en œuvre et les actions de contrôle appropriées<sup>9</sup>.

### ***1.3.5 Contexte de l'organisme***

D'une part, la norme ISO 9001 version 2015 demande de définir les enjeux internes et externes qui ont un impact sur le système de management de la qualité sans oublier l'amélioration de la satisfaction des clients .De plus, il faut assurer que ces enjeux sont pertinents et réviser les informations lors de la revue de la direction .D'autre part une nouvelle exigence est ajoutée qui consiste à identifier les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du SMQ et leurs exigences<sup>10</sup>.

### ***1.4 Les objectifs de la révision***

L'objectif global de cette version est de faire en sorte qu'ISO9001version 2015 continue à servir la compétitivité des entreprises, en intégrant les meilleures pratiques sur lesquelles les utilisateurs du monde entier s'accordent à savoir<sup>11</sup> :

- Donner confiance aux clients des entreprises certifiées, le système de management devant avant tout garantir un produit conforme et la satisfaction des clients ;
- Fournir un cadre stable d'exigences pour les prochaines années ;
- Etre suffisamment générique tout en étant pertinent pour des entreprises de tout type et de toute taille, indépendamment du secteur ou de l'industrie ;
- Maintenir l'attention actuelle sur la gestion efficace des processus afin d'obtenir les résultats souhaités ;
- Prendre en compte les changements survenus depuis la dernière mise à jour en 2008 ;

<sup>9</sup> Claude Pinet « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 », [www.afnor.org/edition.le](http://www.afnor.org/edition.le) 06/04/2018.page 19.

<sup>10</sup> Bazinet.M et Dori.N, op.cit, p.13.

<sup>11</sup> TISSIR Hassnae, Mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat en Industries Agro-alimentaires, *Préparation a la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 à Centrale Danone*, , université Sidi Mohammed Ben Abdelah,,2016/2017 ,p. 15.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- Refléter les changements dans un environnement de travail de plus en plus complexe et dynamique dans lequel les sociétés opèrent ;
- Faciliter la mise en œuvre effective dans les sociétés et simplifier les évaluations de la conformité ;
- utiliser des formulations simples afin d'assurer une compréhension commune et une interprétation uniforme des exigences.

### ***1.5 Les principaux changements***

La nouvelle version de la norme iso 9001 :2015 a été mise en application dès le mois de septembre 2015 en apportant des changements importants qui touchent profondément les SMQ actuel. Les principaux changements introduits dans cette nouvelle version sont<sup>12</sup> :

- L'utilisation de la structure commune des normes de système de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de normes ;
- L'utilisation de la terminologie « produit » et « service » pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible ;
- Réflexion sur la mission d'un organisme, les enjeux et les parties intéressées du SMQ qui se traduit par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées ;
- Renforcement de l'approche processus ;
- Détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du système de management de qualité comme outil de prévention ;
- Mise en cohérence de la maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes ;
- Les 8 principes de management de qualité sont réduits à 7 (consolidation de l'approche système et de l'approche processus) ;
- Insistance sur la gestion des compétences et des connaissances ;
- Affirmation des notions de résultats, d'amélioration, d'innovation et d'efficacité.

---

<sup>12</sup>Service à la clientèle SQS, *Révision des normes ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015*, en ligne sur : [www.sqs.ch.p.04](http://www.sqs.ch.p.04), consulté le 12/04/2018.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

### ***1.6 La différence entre la version 2015 et la version 2008***

Les différences importantes entre l'iso9001 :2008 et la version actuelle ISO 9001 :2015 sont<sup>13</sup> :

- ***Le risque comme base du système de management*** plutôt qu'une approche « taille unique », la norme permet à l'organisation d'analyser ses risques afin de planifier un système de management de qualité le plus approprié possible ;
- ***Une perspective élargie des risques et la gestion des opportunités*** par le biais de la détermination et le contrôle systémique du contexte des affaires, ainsi que des attentes et besoins des parties intéressées, ceci fournit une meilleure opportunité d'améliorer le SMQ et sa capacité à atteindre les résultats escomptés ;
- ***Le renforcement du leadership et de l'engagement de la direction*** à assumer la responsabilité de l'efficacité du SMQ ;
- ***Une place plus importante est donnée aux objectifs pour générer l'amélioration*** et à la planification pour la réalisation des objectifs ;
- ***Les exigences relatives aux ressources nécessaires sont regroupées et plus exhaustives*** ;
- ***La norme s'intéresse de manière plus détaillée à la maîtrise des processus, produits et services externalisés***, cela reflète le contexte dans lequel les organisations opèrent aujourd'hui : un environnement avec des processus externalisés et des chaînes d'approvisionnement plus complexes ;
- ***La planification et la gestion du changement sont accentuées***, y compris les changements requis dans les processus et les changements nécessaires au système de management ;
- ***Principes de management de la qualité***

La nouvelle version repose sur 7 principes au lieu de 8 principes qui peuvent être utilisés pour servir l'amélioration des performances de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> BOUZOUIDA .I, Mémoire de projet de fin d'études Master professionnelle, Spécialité Qualité-Sécurité-environnement, *Démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 en ISO 9001 version 2015, Au sein de la société : SEAGB BOUARGOUB* ,Université Virtuelle de Tunis,2016/2017, PP 35-37

## **Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution**

**Tableau n°01** : La révision des principes de management de la qualité

ISO9001 :2008	ISO 9001 :2015
1. Ecoute client.	1. orientation client.
2. Leadership.	2. leadership.
3. Implication de personnel.	3. implication de personnel.
4. Approche processus.	4. approche processus.
5. Management par approche système.	5. amélioration.
6. Amélioration continue.	6. prise de décisions fondées sur des preuves.
7. Approche factuelle pour la prise de décision.	7. gestion des relations avec les parties intéressées.
8. Relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.	

**Source** : Etabli par nos soins à partir de la norme ISO9001 :2008 et la norme ISO 9001 :2015

- **La structure et la terminologie :**

- a. **la structure :**

La norme ISO 9001 :2015 présente dix chapitres au lieu de huit. Le tableau ci-dessous reproduit la relation entre les chapitres d'ISO 9001 :2008 et ceux de la nouvelle norme ISO 9001 :2015 :

**Tableau n°02** : La relation entre les chapitres d'ISO 9001 :2008 et ceux de la nouvelle norme ISO 9001 :2015.

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2015
<b>0. Introduction</b>	<b>0. Introduction</b>
<b>1. Domaine d'application</b>	<b>1. Domaine d'application</b>
<b>2. Références normatives</b>	<b>2. Références normatives</b>
<b>3. Termes et définitions</b>	<b>3. Termes et définitions</b>
<b>4. Système de management de la qualité</b>	<b>4. Contexte de l'organisme</b>
<b>5. Responsabilité de la direction</b>	<b>5. Leadership</b>
<b>6. Management des ressources</b>	<b>6. Planification</b>
<b>7. réalisation du produit</b>	<b>7. Support</b>
<b>8. Mesures, analyses et amélioration</b>	<b>8. Réalisation des activités opérationnelles</b>
	<b>9. Evaluation des performances</b>
	<b>10. Amélioration</b>

**Source:** <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-l-iso-9001-version-2008-et-2015/>.

- b. **La terminologie :**

Le tableau ci-dessus donne un bref aperçu de quelques changements importants quant à la terminologie par rapport à ISO 9001 :2008.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

**Tableau n°03** : Terminologie entre iso 9001 :2008 et iso 9001 :2015

<b>ISO9 001 :2008</b>	<b>ISO 9001 :2015</b>
Produits	Produits et services
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements, instructions	Information documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus.
Équipement pour la surveillance et la mesure	Ressources pour la surveillance et la mesure
Produit acheté	Produit et services fournis par des prestataires externes.
Fournisseur	Prestataire externe

**Source:**[http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2014-2015/MIM\\_projets/qpo12\\_2015\\_gp01\\_autodiag\\_ISO\\_9001\\_v2015/](http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2014-2015/MIM_projets/qpo12_2015_gp01_autodiag_ISO_9001_v2015/) Consulté le 25/03/2018

- ***Le paragraphe actions préventives est abandonné***

Maintenant le système de management de la qualité et l'approche par les risques sont considérés comme un outil global de prévention.

- ***Les nouveaux articles***

La norme iso 9001 :2015 a ajouté des nouveaux articles qui n'ont pas déjà cité dans les normes précédentes et parmi ces articles on peut citer : le contexte de l'organisme, la planification et l'évaluation des performances.

### ***1.7 La transition et sa démarche***

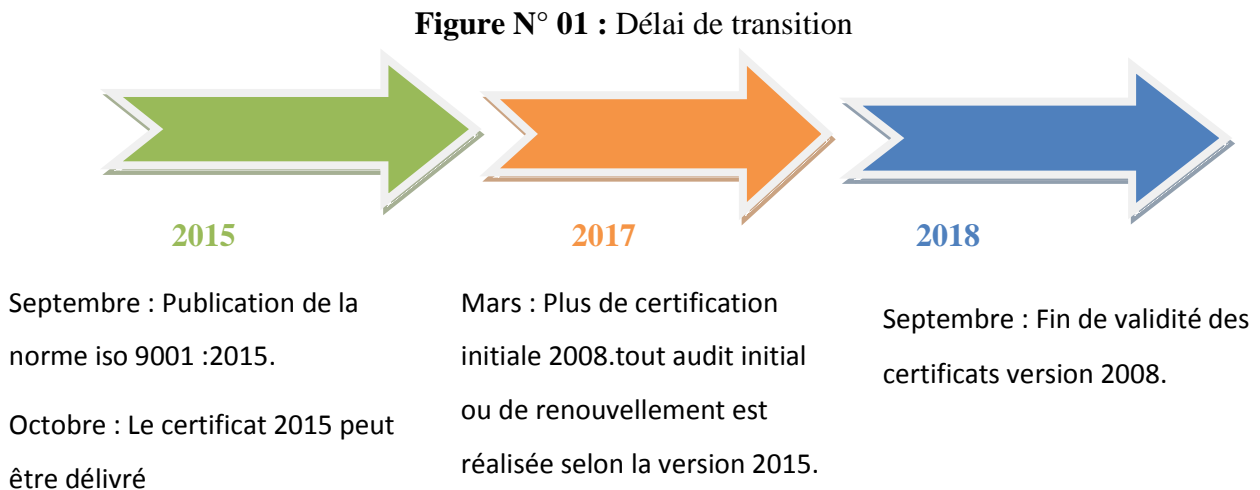
#### ***1.7.1. La période transition pour la mise à niveau des systèmes de management certifiés aux nouvelles normes***

L'organisation ISO a déclaré que la période de transition prendra trois ans, afin que les organisations peuvent obtenir leurs certification ISO 9001 :2008 ou des audits de surveillance selon l'ancienne version jusqu'au 23 septembre 2018. bien que ce soit un calendrier très décent, de nombreuses organisations vont essayer rattraper les changements beaucoup plus tôt pour démontrer qu'ils sont en phase avec le monde et obtenir un avantage concurrentiel.

Si l'organisation a obtenu la certification avant le 23 septembre 2015 elle aura son audit de surveillance selon la version 2008, mais sa vérification de re-certification sera menée selon la version 2015 ; Si elle obtienne son certificat selon la version 2008 après le 23 septembre 2015, elle aura trois ans pour passer à la nouvelle version.

## Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution

Donc L'organisation dispose d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, pour en répercuter les modifications dans leurs systèmes de management.



**Source :**Barry.Z et all- Mémoire d'intelligence méthodologique de projet d'intégration, *Aide au déploiement et outil d'auto diagnostic de la norme iso 9001 :2015* , université de technologie de Compiègne,2015/2016,p.13.

### 1.7.2. La démarche de la transition vers la norme ISO 9001 :2015

La transition vers la norme ISO9001 :2015 est un projet qui nécessite une préparation à l'avance. Une bonne évaluation de la situation initiale constitue une étape importante dans la gestion de ce projet. Afin de bien mener l'état des lieux du SMQ il est primordial de comprendre la norme ISO 9001 :2015, d'identifier les nouveaux principes et exigences et les changements par rapport à la version 2008.

Cette étape aide à bien identifier les écarts. La communication avec le personnel tout au long du projet de la transition est très importante. Elle facilite la compréhension de l'importance de leur contribution.

Les étapes de la transition peuvent se faire dans l'esprit de la roue de Deming PDCA en ajoutant l'étape de diagnostic<sup>14</sup> :

- D : Diagnostic des dispositions existantes
- P : Mise en place d'un plan de transition

<sup>14</sup> Hadrich Amel, mémoire de stage de fin d'étude, *préparation de la transition à la version 2015 de la norme ISO : 9001 dans le site de production DERMSCAN TUNISIE*, institut Supérieur des Etudes Technologiques de Chargaia, Université Virtuelle de Tunis, 2016/2017, p.15.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- D : Mettre en œuvre le plan d'action
- C : Vérification des résultats et de l'efficacité des actions mises en œuvre
- A : Amélioration et réajustement.

### ***Section 02: présentation de la norme iso 9001 :2015***

La dernière révision de la norme ISO9001 remontait à 2008, la dernière mise à jour à l'an 2000. La norme ISO 9001 version 2015 est arrivée et, avec elle, de nouvelles obligations aux entreprises en matière de qualité.

La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 est entrée en vigueur au mois de septembre 2015. L'apport majeur de cette version est que le système de management de la qualité devra être davantage intégré avec le management de l'entreprise.

Nous proposerons, alors, à travers cette deuxième section de présenter la norme ISO 9001 :2015 en mettant l'accent sur sa structure et les principes de management de la qualité ainsi que les avantages de cette nouvelle version.

#### ***2.1 Définitions de la norme iso 9001: 2015***

La norme ISO9001 :2015 est une évolution de l'ancienne version dont l'approche des risques et opportunités a été le principal apport, « elle définit les critères pour un système de management. il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification »<sup>15</sup>. Bien que ce concept existe depuis plus longtemps par des lois et des décrets, il n'avait pas jusqu'ici été un point d'attention pour l'entreprise.

Néanmoins, celle-ci a bien prévu le recensement des risques par l'élaboration d'un document unique décrivant les dangers susceptibles. Reste à inculquer une logique d'analyse du risque plus vaste en prenant en compte tant les risques industriels que les risques stratégiques susceptibles de mettre l'activité de l'entreprise en péril.

#### ***2.2 La structure de la norme iso 9001 :2015***

En grande partie, les trois premiers chapitres d'ISO9001 :2015 restent identiques à ceux d'ISO9001 :2008, mais à partir du quatrième chapitre, il y a des différences significatives entre ISO9001 :2008 et ISO9001 :2015 sont<sup>16</sup> :

---

<sup>15</sup>ISO9001 *Management de la qualité*, en ligne sur <https://www.iso.org>iso-quality-management.html>. consulté le 12/04/2018

<sup>16</sup>AFNOR « Système de management de la qualité –exigences », en ligne sur :<http://www.iso.org>. Consulté le 15/04/2018.



### **Chapitre 4. Le contexte de l'organisme**

Le contexte de l'organisme est un nouveau chapitre de la norme iso9001 :2015, il se compose de 4 clauses qui sont :

#### **4.1. La compréhension de l'organisme et son contexte**

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.

#### **4.2. La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

En raison de leur effet, réel ou potentiel, sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences l'équivalentes et réglementaires applicables, l'organisme doit déterminer :

- a) les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité.
- b) les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées et à leurs exigences pertinentes.

#### **4.3. Détermination du périmètre d'application du système de management de la qualité**

L'organisme doit déterminer les limites et l'application du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établit ce domaine d'application, il doit prendre en compte.

- a) les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en 4.1 (compréhension de l'organisme et son contexte) ;
- b) les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence en 4.2 (la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées);
- c) les produits et services de l'organisme.

Le domaine d'application du système de management de la qualité de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée .le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts et fournir une justification pour toute exigence de la présente norme internationale que l'organisme juge non

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La conformité à la présente norme internationale ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicables n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité de l'organisme d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients

### **4.4. Système de management de la qualité et processus associés**

**4.4.1.** L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jours et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente norme internationale.

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leurs applications dans tout l'organisme et doit :

- a) déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus ;
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus ;
- d) déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité ;
- e) attribuer la responsabilité et autorités pour ces processus ;
- f) prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1 (actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités);
- g) évaluer les processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer qu'ils produisent les résultats attendus ;
- h) améliorer les processus et le système de management de la qualité.

**4.4.2.** L'organisme doit, autant que nécessaire :

- a) tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus ;
- b) conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

### **Chapitre 5. Leadership**

Ce paragraphe vise à s'assurer que la direction fait preuve de leadership et engagement en jouant un rôle actif dans l'engagement, la promotion et l'assurance, la communication et la surveillance de la performance et de l'efficacité de système de management de la qualité. Les manières de l'appliquer sont fondées sur différents facteurs tels que la taille et la complexité de l'organisme, le style de management et la culture de l'organisme.

#### **5.1. Responsabilité et engagement de la direction**

Pour un organisme, la direction peut comprendre, par exemple le président directeur général, un administrateur délégué, un conseil d'administration, des directeurs exécutifs, des associés, des cadres supérieurs/responsables.

La direction a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'organisme. Si le domaine du système de management couvre uniquement une partie d'un organisme alors la direction se réfère à ceux qui orientent et contrôlent cet organisme

- La direction et les responsabilités de la direction devront vérifier que la politique et les objectifs qualité sont compatibles avec l'orientation stratégique ;
- la direction devra prévoir un planning de présence pour assurer la disponibilité des pilotes du management de la qualité ;
- La direction devra encourager et guider son personnel dans l'efficacité du système de management de la qualité.

#### **5.2 .Politique**

La politique qualité doit prouver la mise en place de l'amélioration de management de la qualité dans son organisme

##### **5.2.1. Développement de la politique qualité**

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui :

- Est approprié à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique ;
- Fournir un cadre pour l'établissement d'objectifs qualité ;
- Inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- Inclut l'engagement pour l'amélioration continue du SMQ.

##### **5.2.2. Communication de la politique qualité**

La politique qualité doit :

- Être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée ;

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- Etre communiquée, comprise et appliqué au sein de l'organisme ;
- Etre mise à la disposition des parties intéressées, le cas échéant.

### **5.3. Rôle, responsabilité et autorité au sein de l'organisme**

La direction doit s'assurer :

- De désigner les responsables de l'amélioration du système de management pour prouver et rendre compte à la direction de la performance du système.
- Les revues qualité avec la direction seront là pour vérifier la performance et la bonne attribution des responsabilités

### **Chapitre 6. Planification du système du management de la qualité**

La grande nouveauté de la révision ISO 9001:2015 est l'approche « risques et opportunités ». Il faudra en effet prendre en compte les éléments et les exigences identifiés dans les paragraphes 4.1 et 4.5. On évoque plan de traitement des risques. Permettant d'éviter, d'atténuer ou d'accepter les risques.

Il y a cohérence avec ce qui se pratique dans les SMSI : système de management de la sécurité de l'information.

#### **6.1. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités**

L'organisme doit :

- Tenir compte des enjeux, des exigences de la norme ;
- Déterminer les risques et les opportunités ;
- S'assurer que le système de management de la qualité peut atteindre les ou les résultats attendus ;
- S'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

L'organisation doit planifier :

- Les actions à mettre en œuvre relatives aux risques et opportunités ;
- La manière d'intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système et d'évaluer l'efficacité de ces actions.

#### **6.2. Objectifs qualité et planification pour les atteindre**

Les objectifs qualité doivent :

- Etre cohérents avec la politique qualité ;
- Etre mesurable ;

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- Tenir compte des exigences applicables ;
- Etre surveillés, être communiqués, être mis à jour le cas échéant ;
- L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectives qualités.

### **6.3. Planification des modifications**

Dans le cas où l'organisme aurait besoin de modifier le système de management cette clause permet d'assurer que ces modifications seront réalisées de manière planifiées.

Aussi, l'organisme devra identifier les objectifs et conséquences potentielles des modifications, la disponibilité des ressources et la définition des rôles et des autorités. Des modifications du système de management peuvent par exemple être nécessaire en cas d'acquisition de sociétés ou de lancement de nouveaux produits et services.

## **Chapitre 7. Supports**

L'entreprise va déterminer les ressources nécessaires, y compris les ressources externes et les exigences concernant l'infrastructure nécessaires et l'environnement de travail restent inchangées.

### **7.1. Ressources**

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du système de management de la qualité

### **7.2. Compétences**

L'organisme doit :

- Déterminer les compétences nécessaires de la ou les personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances en matière de qualité ;

S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée ;

- Le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- Conserver des informations documentées appropriées comme preuves de ces compétences.

### **7.3. Sensibilisation :**

- Le personnel effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme doit être sensibilisé à :
- La politique qualité ;

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- Leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité, y compris aux ;
- Effets positifs d'une amélioration des performances en matière de qualité.

### **7.4. Communication**

L'organisme doit déterminer les besoins de communication internes et externes pertinents pour le système de management de la qualité, y compris :

- Sur quels sujets communiquer ;
- A quel moment communiquer ;
- Avec qui communiquer ;
- Comment communiquer.

### **7.5 Information documentées**

Le système de management de la qualité de l'organisme doit inclure :

- Les informations documentées exigées par la présente norme internationale
- Les informations documentées que l'organisme juge nécessaires pour l'efficacité du système de management de la qualité.

Quand il crée et met à jour ses informations documentées, l'organisme doit assurer d'une façon appropriée :

- L'identification et la description ;
- Le format, le support, la revue et l'approbation de la pertinence et de l'adéquation ;
- Maîtrise des informations documentées.

Les informations documentées exigées par le système de management de la qualité et par la présente norme internationale doivent être maîtrisées pour s'assurer :

- Qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, où et quand elles sont nécessaires
- Qu'elles sont convenablement protégées.

Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mettre en œuvre :

- Distribution, accès, récupération et utilisation ;
- Stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité. ;
- Maîtrise des modifications ;
- Conservation et élimination.

### **Chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles**

C'est le plus grand chapitre de la norme presque le un tiers des pages de la norme ,la notion de processus externalisé est remplacée par « operation of a function process ».Des activités réalisées par des fournisseurs externes devront être maîtrisées. La norme fait référence au paragraphe 8.4 consacré aux approvisionnements des biens et des services (avec la version 2008 paragraphe 7.4 Achats).

#### **8.1. Planification et maîtrise opérationnelles**

L'organisme doit :

- planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus en ;
- Etablissant des critères pour les processus ;
- Mettant en œuvre la maîtrise des processus conformément aux critères ;
- Conservant les informations documentées juste nécessaires pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences.

L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif. L'organisme doit s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés

### **Chapitre 9. Evaluation des performances**

#### **9.1. Surveillance, mettre, analyse et évaluation**

L'organisme doit déterminer :

- Ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer,
- Les méthodes de surveillances
- Les méthodes de mesure,
- Les méthodes d'analyse et d'évaluation pour assurer la validité des résultats

Quand la surveillance de la mesure doivent être effectuées

Quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

Il doit aussi s'assurer que les activités de surveillance et de mesure sont mises en œuvre conformément aux exigences.

#### **9.2. Audit interne**

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

conforme aux exigences et s'il est efficacement mis en œuvre et tenu à jour. Les audits internes doivent être planifiés :

- Avec des critères d'audit et le périmètre défini ;
- Avec des auditeurs sélectionnés ;
- Avec des résultats rapportés à la direction ;
- Avec des corrections et des actions correctives appropriées et entreprises sans délai ;
- Avec des informations documentées conservées comme preuves.

### **9.3. Revue de direction**

À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du SMQ afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté et efficace.

La revue de direction doit être planifiée et prendre en compte :

- L'état d'avancement des actions décidées précédemment ;
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents ;
- Les informations de performance (satisfaction clients, retours d'information des parties intéressées, degré de réalisation des objectifs qualité, performances, des processus, conformité des produits et services, non-conformités, résultats de la surveillance et de la mesure, résultats d'audit, performances des prestataires externes) ;
- L'adéquation des ressources ;
- L'efficacité des actions face aux risques et opportunités ;
- Les opportunités d'amélioration.

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux opportunités, aux besoins de changements et aux besoins en ressources. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve des conclusions de la revue de direction.

## **10. Amélioration**

### **10.1. Généralité**

Cette clause propose un aperçu de la définition de « l'amélioration » dans le contexte de l'ISO 9001 : 2015 :

Une approche globale nécessitant une la détermination et la sélection des opportunités d'amélioration et la mise en œuvre de toutes les mesures nécessaires pour mieux répondre aux exigences du client et augmenter sa satisfaction. Les améliorations peuvent être des corrections, des actions correctives, des améliorations continues, des changements de rupture, des innovations ou encore des réorganisations.



### **10.2. Non-conformité et action correctives**

Lorsqu'une non-conformité se produit (y compris les réclamations), L'organisme doit :

- Agir pour la maîtriser et la corriger et prendre en charge les conséquences ;
- Evaluer et, si nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin quelle ne se reproduise pas ;
- Mettre en œuvre toutes les actions requises.
- Examiner l'efficacité de toutes les actions corrective mise en œuvre.
- Mettre à jour les risques et opportunités ;
- Modifier, si nécessaire, le SMQ.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement et des résultats de toute action corrective.

### **10.3. Amélioration continue**

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

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

### ***2.3 La structure de la norme ISO9001 :2015 dans le cycle PDCA***

La norme iso9001 :2015 permet d'utiliser l'approche associée au cycle PDCA et à une approche par les risques pour mettre en place le SMQ.

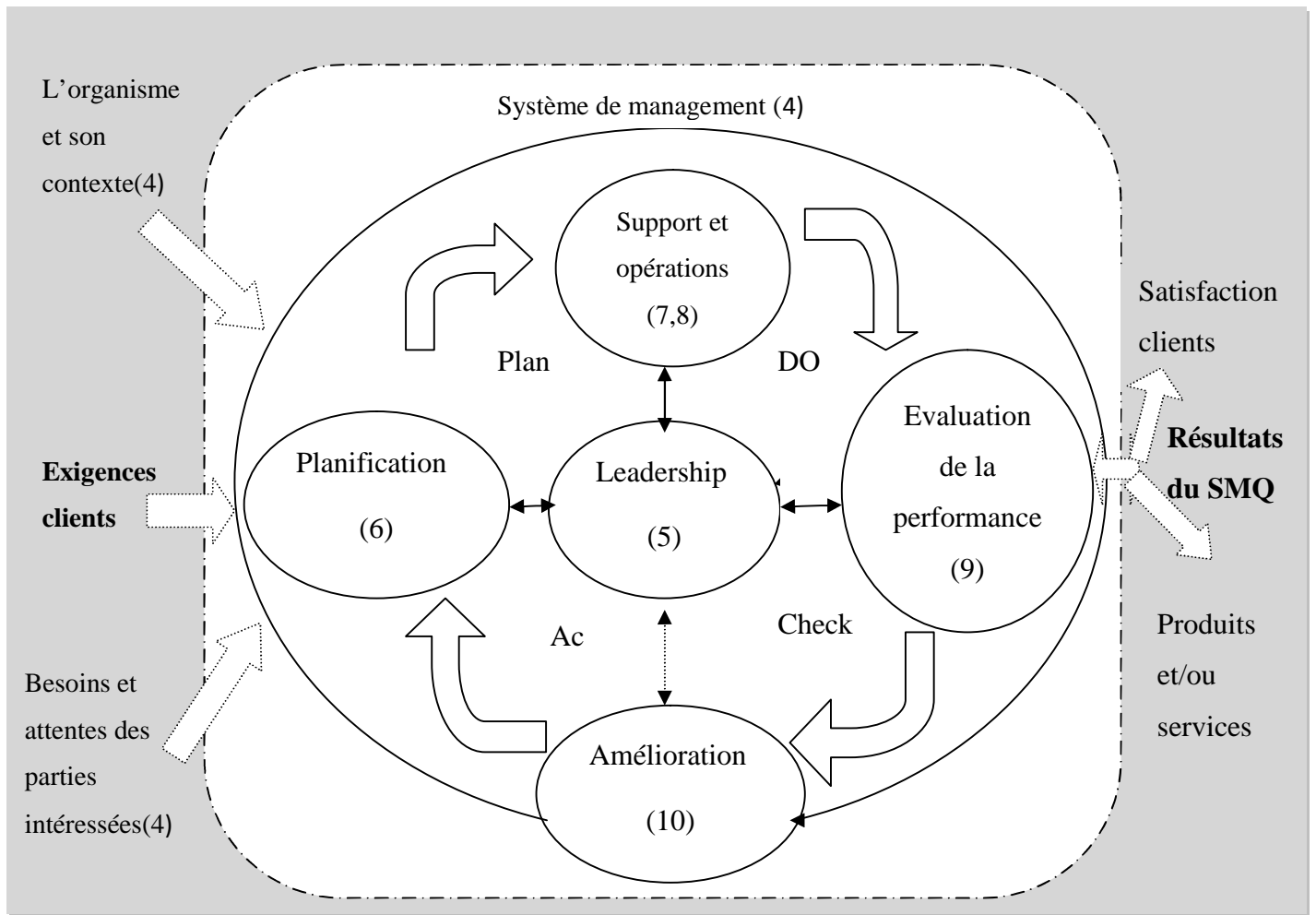
La PDCA est « une démarche d'amélioration continue, symbolisée par la roue de Deming qu'est un outil qui peut utiliser pour gérer les processus et la totalité du système »<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> PDCA : démarche d'amélioration continue-ISO 9001 facile, en ligne sur : [www.certification-iso-9001.fr/definition/pdca](http://www.certification-iso-9001.fr/definition/pdca) /consulté le 15/04/2018

## Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution

Figure° 02: La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA



Source : AFNOR « Système de management de la qualité exigences », en ligne sur : <http://www.iso.org>. Consulté le 05/04/2018.

### • PLAN(P)

Cette étape traite les exigences des chapitres 4, 5, 6 et 7 de la norme iso9001 :2015 elle est très importante car elle consiste à définir les objectifs du système, ses processus et ses ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme et identifier et traiter les risques et opportunités.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- **DO(D)**

Cette étape, qui traite les exigences du chapitre 8 de la norme iso9001 :2015, consiste à mettre en œuvre ce qui a été planifié, il s'agit de mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs.

- **CHEK (C)**

Dans le cadre du traitement des exigences du chapitre 9 de la norme iso9001 :2015, Il s'agit de surveiller et de mesurer les processus et résultats (service ou produit) par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.

- **ACT (A)**

Cette étape, à travers les exigences du chapitre 10 de la norme iso9001 :2015, permet de finaliser la démarche en prenant des mesures pour améliorer la performance des processus et pour assurer qu'elles continuent à fournir les éléments de sortie prévue.

### ***2.4. Les principes de management de la qualité***

Le management de la qualité de la norme ISO 9001 version 2015 s'appuie sur sept principes sont<sup>18</sup> :

#### **2.4.1. L'orientation client**

Les entreprises dépendent de leurs clients, il convient donc qu'elles comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes .L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

#### **2.4.2. La responsabilité de la direction (leadership)**

Dans tout système de management de la qualité, la direction détermine clairement ses orientations stratégiques et crée les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

---

<sup>18</sup> Roesslering. Fet Siegel. D, *Management stratégique et management de la qualité*, édition AFNOR ; août 2015, PP.38-47.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

Il convient que la direction crée et maintienne un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **2.4.3. Implication du personnel**

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser. Noter qu'une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.

### **2.4.4. L'approche processus**

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui interagissent entre eux et qu'il faut organiser afin d'atteindre un fonctionnement efficace.

Les bénéfices de cette approche sont une meilleure maîtrise de l'organisation grâce à une connaissance approfondie de la capacité de chacun des processus.

La décomposition en processus facilite par ailleurs l'évaluation des risques pouvant influencer le fonctionnement de chacun et donc l'identification des actions permettant leurs contrôles. Le suivi de leurs performances en devient également plus efficace.

Un autre avantage est d'améliorer la flexibilité de l'entreprise, en affectant les responsabilités à chaque processus.

### **2.4.5. L'amélioration**

Ce principe, qui a traversé les siècles, est une condition de survie de l'entreprise face à un univers dans lequel non seulement la férocité de la concurrence ne cesse de s'accroître, mais aussi où les clients et leurs attentes évoluent en permanence.

L'amélioration dont il s'agit ne concerne pas seulement le produit ou le service, mais porte également sur les processus de l'entreprise, voire les activités qui la composent.

Pour que ce principe puisse se développer et donner des résultats tangibles, l'entreprise doit dépasser le stade de la mise en place des outils et doit surtout instituer un climat adéquat de dialogue, où les erreurs sont considérées comme de véritables sources d'amélioration et non comme des prétextes à accabler les éventuels coupables.

### **2.4.6. La prise de décision fondée sur des preuves**

La prise de décision est l'essence même du management en général, et notamment du management de la qualité. OR, la qualité des choix est elle-même tributaire de la justesse des informations utilisées.

La prise de décision fondée sur des preuves contient une dimension humaine. Elle consiste non seulement à favoriser des comportements orientés vers la recherche des faits, mais également à s'assurer de la compétence des personnes chargées d'analyser et d'interpréter les données.

### **2.4.7. La gestion des relations avec les parties intéressées**

Issue des théories de management stratégique, la notion de parties intéressée a été adoptée rapidement par les systèmes de management de l'environnement et de la santé et sécurité au travail. Les périmètres de ces systèmes dépassent le contexte de l'entreprise et doivent donc prendre en compte des personnes ou des organismes extérieurs, qu'elle peut influencer ou qui peuvent influencer son activité.

## **2.5. Les avantages de la nouvelle version**

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages. La norme iso 9001 :2015<sup>19</sup> :

- Accorde plus d'importance à l'implication de la direction ;
- Aide à traiter les risques et les opportunités de façon structurée à tous les niveaux ;
- La définition du contexte au service des orientations stratégiques ;
- L'implication de toutes les parties intéressées ;
- La gestion des connaissances comme capital immatériel de l'entreprise ;
- Une gestion documentaire allégée ;
- Utiliser un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management –ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle) ;
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficace ;

---

<sup>19</sup> ISO9001, passer d'ISO 9001 :2008 à ISO 9001 :2015.En ligne sur <https://www.Iso.org>. Consulté le 16 /04/2018.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

- Est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie de savoir.

La version 2015 impose moins de documentation papier que les précédente .De plus, elle n'impose plus de désigner un responsable qualité. La fonction n'a plus besoin d'être concentrée sur une personne ce qui permet d'impliquer davantage les salariés de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la nouvelle forme ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client .On parle désormais de « parties intéressées » : en plus du client, le terme englobe le personnel, les fournisseurs et les partenaires, soit toutes les personnes impactées. Il faut donc recenser les parties intéressées pertinentes et prendre en compte leurs besoins. En cela, L'ISO 9001 version 2015 pourra aider à développer les relations partenariales avec les fournisseurs.

## ***Chapitre 01 : La norme iso 9001 : changement et évolution***

---

### ***Conclusion du chapitre***

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la norme iso9001 version 2015 a mené des changements très importants pour le système de management de la qualité, comme aussi elle a ajouté des nouvelles exigences, et certains elles sont remplacées par d'autres significations, mais le sens et le contenu reste le même. L'objectif de cette révision c'est de rendre l'entreprise performante et de réaliser des produits et services conformement qui répondent aux besoins et attentes des clients.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

### *Introduction*

Le besoin de cohérence entre l'approche qualité et la stratégie de l'entreprise est rappelé à plusieurs reprises dans la norme ISO 9001 :2015. Il en est ainsi, comme indiqué dans le chapitre « 4 » consacré au contexte de l'organisme.

Afin de mieux positionner le système de management de la qualité au service de la stratégie de l'organisation et sa pérennité, la norme 9001 :2015 requiert de commencer de bien comprendre le contexte dans lequel elle évolue, il s'agit de déterminer les enjeux internes et externes et d'anticiper les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes.

En fait, le concept de contexte est un concept complètement ouvert à l'interprétation et la porter des facteurs peut être large. L'analyse du contexte doit le plus possible être appuyée sur des faits, des données fiables et reconnue qui permet à l'organisation de comprendre les changements en continu dans son environnement externe et interne. L'objectif pour l'entreprise est de mieux connaître et appréhender son contexte et de s'assurer que son orientation stratégique et sa finalité répondent bien à ses enjeux.

L'objet de ce chapitre est de présenter dans la première section le contexte de l'organisme avec la détermination des enjeux internes et externes, d'identifier les parties intéressées et leurs exigences ainsi que les exigences des clients. Dans la seconde section, on va présenter les deux autres exigences relatives au contexte de l'organisme qui sont : la détermination du domaine d'application du SMQ et le système de management de la qualité et ses processus.



## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

### ***Section 01 : compréhension du contexte de l'organisme et identification des parties intéressées***

De façon très opérationnelle, les exigences de la norme poussent vers la réalisation d'un diagnostic stratégique de l'organisme en fonction de deux aspects principaux. Le premier est la détermination des « enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique ». On retrouve là les caractéristiques propres à l'approche stratégique classique. Au même titre que la formulation de la stratégie de la firme, l'élaboration du SMQ requiert une compréhension du secteur d'activité de cette dernière, notamment des opportunités et des menaces qu'il présente. Par ailleurs, il est nécessaire de comprendre comment l'entreprise est capable de répondre à ces éléments. Cette compréhension permettra de dimensionner le SMQ de façon adéquate par rapport au contexte. La deuxième est la « compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées ». Dans ce cas, l'enjeu est de déterminer les priorités auxquelles le SMQ doit répondre. Bien entendu, pour assurer son efficacité, les priorités devront être déterminées par rapport aux parties intéressées pertinentes.

Nous proposons alors à travers cette première section d'expliquer comment l'organisme analyse son contexte afin de déterminer les enjeux internes et externes ainsi que l'identification de ses parties intéressées et leurs exigences.

#### ***1.1. Analyse de l'exigence « 4.1 » de l'ISO 9001 :2015 : Compréhension de l'organisme dans son contexte***

Ce paragraphe vise à comprendre le contexte de l'organisme qui est « un processus, ce processus détermine les facteurs ayant une influence, positive ou négative sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte des facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme. Il prend également en compte et des facteurs externes tels que l'environnement juridique technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique<sup>20</sup> ». Il convient que l'organisme ait conscience que les enjeux internes et externes peuvent évoluer et qu'il convient, par conséquence, de les surveiller et de les passer en revue telles que la revue de direction.

---

<sup>20</sup> Mouginy, *la qualité 2015 C'est facile ! comprendre les évolutions de la norme AFNOR ISO 9001*, édition AFNOR, 2015, P.80.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

### ***1.1.1. Définition du contexte de l'organisme***

Le contexte d'une organisation (parfois appelé l'environnement l'entreprise) se réfère à « La combinaison de facteurs et de conditions, internes et externes, pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne ses produits, services, investissement et parties intéressées<sup>21</sup> ». Le contexte d'une organisation comprend par exemple :

- Les enjeux ;
- Les besoins et attentes de ses clients et de toute autre « partie intéressé »
- Les produits et service quelle fournit ;
- La complexité des processus utilisés par l'organisation et de ses interactions ;
- Sa taille et sa structure organisationnelle

### ***1.1.2. Analyse du contexte de l'organisme***

Pour faire une analyse stratégique de l'organisme, l'entreprise va livrer a une double analyse :

#### ***1.1.2.1. L'analyse externe***

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur et de déceler dans l'environnement « ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie <sup>22</sup>» de l'entreprise, d'une part les opportunités de développement (c'est-à-dire les chances à saisir).d'autre part les menaces éventuelles(les risques auxquels il convient de faire face) afin de savoir dans quels secteurs l'entreprise doit investir ou désinvestir.

Parmi les outils utilisés pour réaliser cette analyse on trouve :

#### ***a. Le model PESTEL***

Il est important de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise pour cela on peut utiliser le model PESLEL qui est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, économiques, socioculturel, technologiques, écologiques, et légales<sup>23</sup>.

Ce model a pour objectif :

---

<sup>21</sup>Norme internationale ISO/FDIS 9000, Système de management de la qualité-exigences En ligne sur : <http://www.iso.org>. Consulté. Le 21/04/2018.

<sup>22</sup> Johnson. G, et all, *stratégique, édition* Pearson éducation, France, 2011, P.55.

<sup>23</sup> Ibid.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

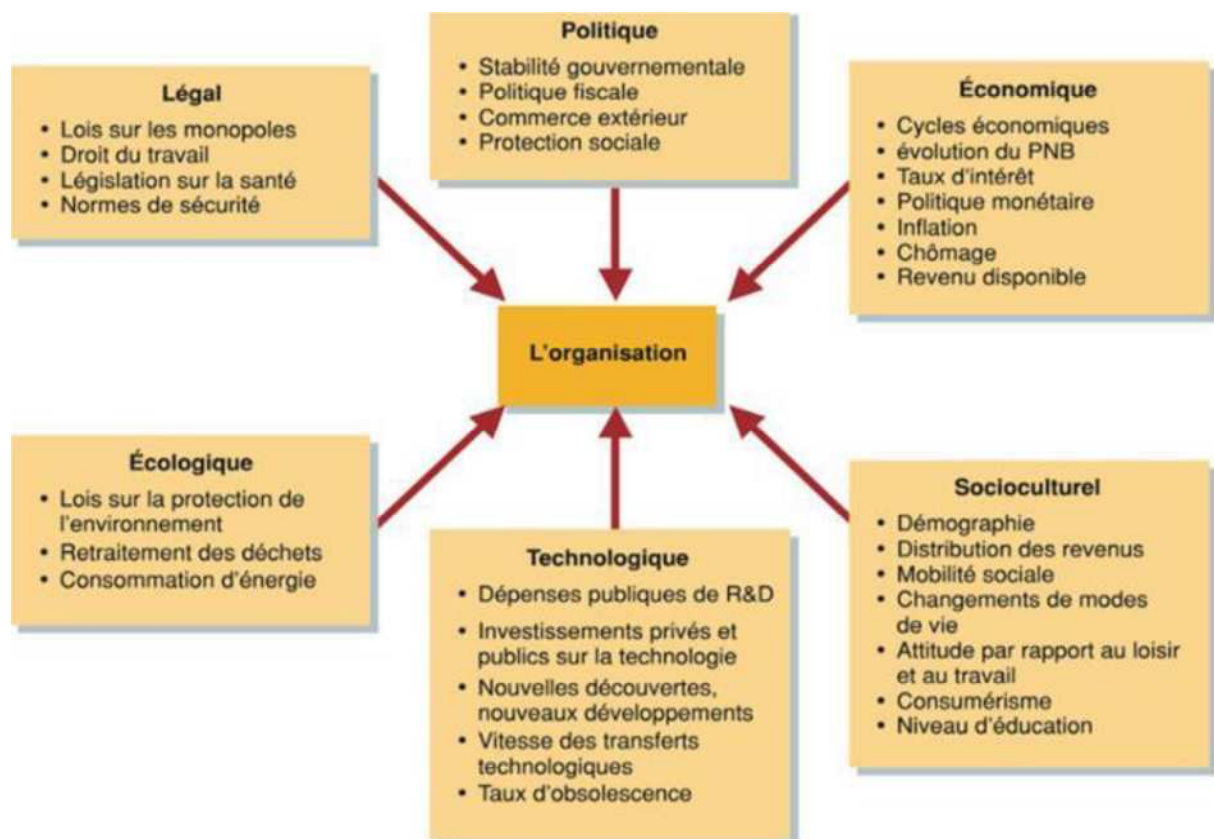
- D'identifier « les variables pivot » de manière à construire des scénarios c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché ;
- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro économiques, sociaux, environnementaux.

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories :

- **Les influences politiques :** soulignent le rôle des pouvoirs publics et l'ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales (comme les décisions de L'Union européenne, de l'OMC ...) qui fixent de nouvelles règles de jeu.
- **Les influences économiques :** correspondent à des facteurs macroéconomique tels que les taux de change, les différentiels de taux de croissance ou encore les cycles d'activité.
- **Les influences sociologiques :** incluent les évolutions culturelles et démographiques (évolution de la population et ses caractéristiques : par exemple le vieillissement de la population dans les pays).
- **Les influences technologiques :** correspondent -selon l'environnement étudié-à l'impact d'innovations telles qu'internet, les nanotechnologies, les nouveaux matériaux ou encore la génie génétique
- **Les influences environnementales :** recensent les préoccupations écologiques : pollution, recyclage, réchauffement climatique
- **Les influences légales :** synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité ou encore les restrictions qui peuvent frapper les opérations de fusion et acquisition.

## Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme

Figure N°03 : Le model PESTEL



Source: Johnson. G, and all, (2005), *Stratégie*, 7ème edition. Pearson éducation, France, p75.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

### *1.1.2.2. L'analyse interne*

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces, et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Plusieurs méthodes complémentaires, parmi lesquelles il convient de choisir, sont utilisées :

#### *a. L'analyse des ressources et des compétences*

Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses ressources et ses compétences. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise<sup>24</sup>.

##### *a.1. Les ressources :*

L'entreprise doit déterminer les ressources qu'elle devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive. Les ressources peuvent être tangibles ou intangible on distingue dans le diagnostic quatre types de ressources :

- **Les ressources immatérielles :** par nature intangibles, donc moins visible que les autres ressources leur rôle est fréquemment sous-estimé dans le diagnostic. La difficulté de leur diagnostic ne doit pas occulter son importance. L'image, la réputation de l'entreprise, la clientèle, les brevets..etc.
- **Les ressources humaines :** elles doivent être analysé quantitativement (effectifs, pyramide des âges, etc.)Mais aussi en terme qualitatifs (flexibilité, possibilité de redéploiement, adaptation des compétences individuelles et collectives aux marchés et aux stratégies.
- **Les ressources financières :** source de financement de court terme et de long terme (banques, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics, etc.)Il faut à la fois prendre en considération les ressources existantes et leurs capacités de mobilisation.
- **Les ressources physiques :** ce sont des ressources tangibles en général peu flexibles et donc facteurs de risques : équipements, installations, bâtiments, etc. Il ne faut pas omettre d'intégrer dans l'analyse les matériels de fabrication mais aussi de traitement de l'information (ordinateurs, réseaux) dont on connaît désormais le rôle essentiel.

---

<sup>24</sup> Ibid.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

### *a.2. Les compétences*

Désignent des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif. Elle repose sur les processus organisationnels de l'entreprise. Les compétences résultent d'un apprentissage collectif, elles dépendent des capacités de l'entreprise à développer un apprentissage organisationnel. Plusieurs types de compétences peuvent être identifiés :

- Certaines compétences sont d'ordre général, relativement classiques en management, elles portent sur la capacité à gérer correctement les processus de finalisation, d'organisation, de contrôle et d'animation ;
- D'autres sont spécifiques aux fonctions et métiers de l'entreprise ;
- Les troisièmes concernent la gestion de la transversalité tant interne qu'externe, il s'agit là de compétence plus difficile à maîtriser, on insiste donc sur l'importance de leur maîtrise et il est nécessaire de souligner que leur caractère « invisible » ne doit pas laisser penser qu'elles sont mineures. Il en va tout autrement ;

« Les compétences de base sont un apprentissage collectif de la manière de coordonner divers compétences de production et d'intégrer de multiples courants technologiques ». Ces compétences de base ou cœur de compétences ou encore compétences fondamentales sont composées de quatre facteurs : les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management les valeurs et normes.

Les performances des entreprises résultent de compétences propres, développées grâce à la manière dont elles combinent leurs ressources.

#### *1.1.2.3. La synthèse de diagnostic stratégique (l'analyse SWOT)*

L'Analyse qualitative SWOT est l'abréviation de strengths, weaknesses, opportunities et threats. C'est l'identification des forces : faiblesses (ou avantages / inconvénients) et des opportunités / Menaces. Ce modèle confronte une analyse externe de l'environnement et une analyse interne de l'entreprise. Il met en rapport, l'influence de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'entreprise.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

### **a. La démarche SWOT**

La démarche du modèle SWOT à mener en parallèle a double analyse<sup>25</sup>.

D'une part, analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, etc.

**Les opportunités et les menaces :** sont des facteurs externes qui créent ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie /marché ou des facteurs politiques, économiques, sociaux, démographiques, technique.

D'autre part, L'analyse interne : « elle s'intéresse à l'entreprise elle-même, elle étudie les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés.

**Les forces et les faiblesses :** sont des facteurs interne qui créent ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés.

### **b. La matrice SWOT**

« Est un outil qui peut aidé à identifier les Forces et les faiblesses les opportunité et les menaces de chaque solution en préambule au choix. Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise particulière<sup>26</sup> ».

La matrice SWOT met en lien les deux analyses internes qu'externe sous forme d'un tableau synthétique des quatre composantes du diagnostic :

---

<sup>25</sup>SWOT: Définition, exemple et ressources. En ligne sur :<https://www.marketing-etudiant.fr/swot-definition.html> consulté le 23 /04/2018 .

<sup>26</sup> Analyse Qualitative SWOT, En ligne sur :[www.123business-fr.com/swotanalysis.html](http://www.123business-fr.com/swotanalysis.html) consulté le 24/04/2018.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

**Tableau N°04 :** Exemple de facteurs type dans une Analyse SWOT

ANALYSE INTERNE	
Forces /Avantages (Strengths)	Faiblesses/inconvénients (Weaknesses)
Expertise/brevets Nouveau produit au service Bonne implantation de l'activité Avantage coût/savoir faire Processus et procédure qualité Marque ou réputation forte	Manque d'expertise Produit et services indifférenciés Mauvaise implantation Accès aux canaux de distribution Qualité des produits et services Mauvaise réputation
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Marché émergeant Fusion, alliances stratégiques Entré nouveau segments marché Un nouveau marché international Réduction de la réglementation	Nouveau concurrent sur le marché Guerre des prix Nouveau produit de substitution Nouvelle réglementation Entraves aux échanges commerciales.
ANALYSE EXTERNE	

**Source :** *SWOT: Définition, exemple et ressources.* En ligne sur : <https://www.marketing-etudiant.fr/swot-definition.html> consulté le 23 /04/2018 .

### **1.1.3. Exemples d'enjeux internes et externes**

Les exemples d'enjeux internes et externes pertinents pour le contexte de l'organisme sans toutefois s'y limiter<sup>27</sup> :

- **Des enjeux externes lié à :**
  - Des facteurs économiques tels que les taux de change, la conjoncture économique, les prévisions d'inflation, l'accès au crédit ;
  - Des facteurs sociaux tels que les taux de chômage locaux, la perception de la sécurité, les niveaux d'éducation, les jours fériés et les jours ouvrables ;

<sup>27</sup> ISO/TS 9002 :2016, *système de management de la qualité-ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 :2015.* En ligne sur : <httpS://www.iso.org/fr/standard/66204.html> ISO/TS 9002:2016, consulté le 07/05/2018.



## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

- Des facteurs politiques tels que la stabilité politique, les investissements publics, l'infrastructure locale, les accords, commerciaux internationaux ;
- Des facteurs technologiques tels que les nouveaux équipements, matériaux et technologies dans le secteur, les expirations de brevets, le code d'éthique professionnelle ;
- Des facteurs liés au marché tels que la concurrence, y compris la part de marché de l'organisme, les produits ou services similaires, les tendances des leaders du marché, les tendances de croissance de la clientèle, la stabilité du marché, les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement ;
- Des facteurs légaux et réglementaires ayant une influence sur l'environnement de travail, tels que les réglementations syndicales et celle liées à un secteur industriel.
  - **Des enjeux internes liés à :**
    - La performance globale de l'organisme ;
    - Des facteurs liés aux ressources, tels que l'infrastructure (voir ISO9001 :2015, 7.1.3), l'environnement de mise en œuvre des processus voir L'ISO 9001 :2015, 7.1.4), les connaissances organisationnelles (voir L'iso9001 :2015, 7.1.6) ;
    - Des aspects humains tels que les compétences des personnes, le comportement et la culture de l'organisme, les relations avec les syndicats ;
    - Des facteurs opérationnels tels que les capacités des processus ou les capacités de production et de prestation de service, la performance du système de management de la qualité, la surveillance de la satisfaction du client ;
    - Des facteurs liés à la gouvernance de l'organisme, tels que les règles et les procédures de prise de décision ou l'organisation.

### *1.1.4. L'intérêt de cette exigence sur l'organisme*

L'intérêt de cette exigence pour l'organisme est de rendre encore plus cohérent le système de management de la qualité avec le contexte et la stratégie. Il faut être convaincu que toute démarche qualité n'a de sens que si elle contribue à l'accomplissement de la stratégie de l'organisme où la recherche de la satisfaction des clients et la réduction des coûts de non-qualité sont des enjeux évidents.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Basinet.M , Au cœur de l'ISO 9001 :2015 ,op ,cite p 44.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

Pour illustrer ce lien fort dans la nouvelle version, la direction en charge du domaine d'application du SMQ doit s'assurer que la politique et les objectifs qualités sont compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme.

### ***1.1.5. Les raisons de la compréhension de l'organisme et de son contexte***

La compréhension de l'organisme et de son contexte est essentielle pour plusieurs raisons qui permettent de connaître<sup>29</sup> :

- Quel est le but de l'organisme, où veut l'emmener sa direction ?
- La nécessité, le but et les résultats escomptés du SMQ ;
- L'appréciation de l'environnement opérationnel de l'organisme ;
- Les produits et les services de l'organisme ;
- Les attentes du SMQ ;
- Les performances /informations disponibles ;
- Les considérations juridiques et/ou réglementaires pertinentes.

### ***1.2. Analyse de l'exigence « 4.2 » de la norme ISO 9001 2015 : Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées***

La norme ISO 9001 :2015, intègre une notion peu présente dans ses versions antérieures qui est les parties intéressées, elle apparaît dès la second page de l'ISO 9001 :2015 juste derrière le contexte. Cela en fait un élément important de système de qualité.

Dans l'intérêt d'assurer la cohérence du SMQ avec les autres système de l'entreprise, il est important, dans un premier temps, d'identifier toutes les pi de l'entreprise de manière exhaustive, puis dans un deuxième temps, d'analyser leurs besoins et leurs attentes de manière plus détaillée pour ce système.

---

<sup>29</sup> Compréhension de l'organisme et de son contexte est une nouvelle exigence des normes ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015 En ligne sur : [123qse.pagesperso-orange.fr/16\\_10\\_ISO9001\\_ISO14001.pdf](http://123qse.pagesperso-orange.fr/16_10_ISO9001_ISO14001.pdf) consulté 13/05/2018

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

### ***1.2.1. Définition des parties intéressées et les parties intéressées pertinentes***

Selon la norme internationale AFNOR NF EN ISO 9000 :2015<sup>30</sup> :

**Une partie intéressée** est une « partie prenante qui est une personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité. »

**Les parties intéressées pertinentes sont** : celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

### ***1.2.2. Identification et positionnement des parties intéressées***

L'organisme peut prendre en compte et s'appuyer sur ses enjeux externes et internes pour déterminer ses parties intéressées pertinente.

#### ***1.2.2.1. Les critères à prendre en compte pour déterminer les parties intéressées***

La liste des parties intéressées pertinentes peut être propre à l'organisme et l'organisme peut établir des critères pour déterminer les parties intéressées en tenant compte de<sup>31</sup> :

- 1) leur influence ou impact potentiel sur la performance ou les décisions de l'organisme ;
- 2) Leur capacité d'engendrer des risques et des opportunités ;
- 3) Leur influence ou impact potentiel sur le marché ;
- 4) Leur capacité d'affecter l'organisme par leurs décisions ou leurs activités.

#### ***1.2.2.2. Exemple des parties intéressées pertinentes***

Les parties intéressées pouvant être considérées comme pertinentes par un organisme comprennent, par exemple, sans toutefois s'y limiter<sup>32</sup> :

- clients ;
- utilisateur finaux ou bénéficiaires ;
- partenaires d'une coentreprise ;
- franchiseurs ;
- détenteurs d'une propriété intellectuelle ;

---

<sup>30</sup> Système de management de la qualité-exigences ; En ligne sur [http : //www.iso.org](http://www.iso.org). « NORME INTERNATIONALE ISO /FDIS 9000.»,Le 21/04/2018

<sup>31</sup>ISO/TS 9002 :2016, *système de management de la qualité-ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 :2015*.En ligne sur : <httpS://www.iso.org/fr/standard/66204.html> ISO/TS 9002:2016, consulté le 07/05/2018.

<sup>32</sup> Ibid.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

- société mère et filiales ;
- propriétaires, actionnaires ;
- banques ;
- syndicats ;
- prestataires externes ;
- employés et autres personnes travaillant pour le compte de l'organisme ;
- autorités légales et réglementaires (locales, régionales, nationales ou internationales) ;
- association professionnelles ;
- groupe de communautés locales ;
- organisation non gouvernementales ;
- organisme voisines ;
- concurrents.

Pour Alain-Charles Martinet, afin d'éviter une énumération fastidieuse de toutes les parties intéressées, il est recommandé de segmenter celles-ci et de reporter les catégories ou segments des pi concernés. Le tableau suivant est un exemple de représentation possible.

**Tableau N°05 : Tableau d'identification des parties intéressées**

fournisseurs	Gouvernance	clients
	Interne	
	Environnement	

**Source :** Roesslinger.F et Siegel, *Management Stratégique et management de la qualité*, août 2015, p119.

### **Description des champs du tableau**

- **Internes :** il s'agit des pi internes à la firme, telle que les employés, les instances représentatives du personnel, les syndicats, etc.
- **Clients et fournisseurs :** ces pi sont souvent faciles à identifier, mais leur segmentation doit être pertinente.
- **Gouvernance :** il s'agit des pi qui fixent des règles ou imposent des contraintes à la firme. Principalement d'origine externe, elles n'interviennent pas directement dans les activités de la firme, mais peuvent peser sur leur valeur ajoutée. Ce sont par exemple, les associés, les banquiers, les autorités réglementaire, ou la maison mère dans le cas d'une filiale.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

- **Environnement** : ce sont les pi qui, d'une façon ou d'une autre, partagent un contexte commun avec la firme. Elles sont surtout externes et peuvent, à un moment ou à un autre, obliger la firme à changer de stratégie. En font parties, bien entendu, les concurrents mais également les riverains du site, les collectivités locales, des universités travaillant dans un domaine relatif à l'activité ou à une des activités de l'entreprise, des syndicats patronaux ou professionnels, etc.

### *1.2.2.3. Le positionnement des parties intéressées*

Divers modèles ont été développés pour réaliser cette étape, notamment ceux de L'EFQM. Dans une optique opérationnelle, une représentation graphique est proposée pour positionner les parties intéressées. Inspirée notamment du modèle des forces de Porter, elle matérialise les « identités des acteurs stratégique » décrites par Alain-Charles Martinet. Sa mise en œuvre consiste à placer les parties intéressées en fonction du type de relation qu'elles entretiennent avec la firme.

L'analyse des relation avec pi « Il s'agit comme le propose Alain-Charles Martinet, d'analyser le champs des pouvoir cette étape permet la distinction entre les pi pertinentes et les autres <sup>33</sup> ».

La matrice des (pi), représentée dans la **figure N°04**), est un outil classique, bien que la signification des axes varie selon les auteurs :

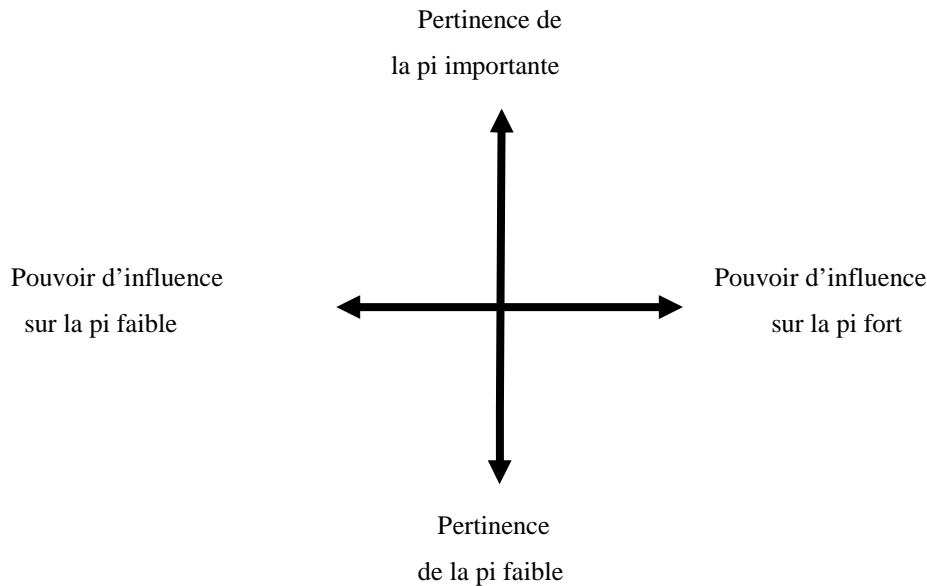
- Certains, comme Martinet, représentent la relation entre l'entreprise et ses parties intéressées selon un axe variant entre pouvoir de soutien et pouvoir d'entrave, et un autre variant entre attitude favorable et défavorable.
- D'autre remplacent l'axe décrivant l'attitude par un axe indiquant le niveau d'influence de l'entreprise sur ses parties intéressées.
- Enfin, certains remplacent l'axe du niveau de pouvoir par un axe indiquant le niveau d'intérêt de l'entreprise sur ses parties intéressées.

---

<sup>33</sup> Roesslinger .F et Siegel, *Management Stratégique et management de la qualité*, op, cite. P117

## Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme

Figure N°04 : La matrice de positionnement des pi selon leur pertinence.



Source : Roesslinger. F et Siegel, *Management Stratégique et management de la qualité*, août 2015, p119.

### 1.2.3. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

#### 1.2.3.1. Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes

Les pi pour lesquelles cette analyse s'impose sont celles qui figurent dans les cadrans 1 et 2 de la matrice. Les réponses à leurs besoins et à leurs attentes contribuent à l'efficacité du SMQ. En parallèle, il est toutefois recommandé de maintenir une certaine surveillance des pi des cadrans 3 et 4 afin de pouvoir anticiper les évolutions.

Les actions à envisager en fonction des positions des pi dans les cadrans sont résumées ci-dessous :

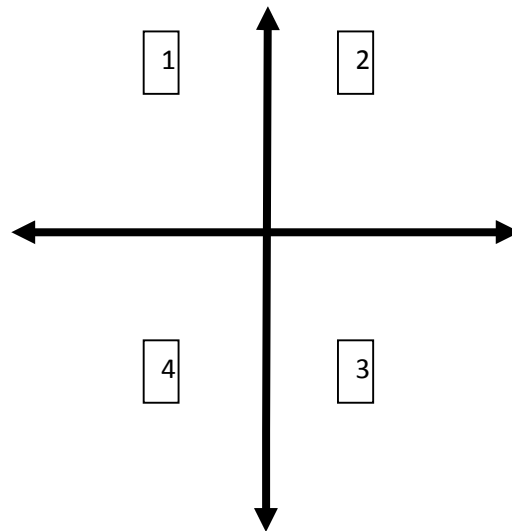
- Cadran 1 : chercher à satisfaire les pi tout en maintenant le contact, en gardant le dialogue avec elle, voire en essayant de l'influencer.
- Cadran 2 : utiliser l'avantage que procure l'influence sur la pi pour lui proposer des produits et services à plus haute valeur ajoutée, développer des partenariats, faire fructifier la relation.
- Cadran 3 : garder la relation sans mettre l'effort.

## Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme

---

- Cadran 4 : rester informé sur la pi, sans plus.

**Figure N°05 :** Les positions des parties intéressées dans les cadrans permettant d'identifier les pi prioritaires



**Source :** Source : Roesslinger.F et Siegel, *Management Stratégique et management de la qualité*, août 2015, p119.

### 1.2.3.2. Méthodes de compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

Pour comprendre les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes, il existe plusieurs activités et méthodes à mener, Elles comprennent une collaboration avec les personnes responsables des processus ou l'utilisation de méthodes permettant de réunir des informations.

Les méthodes sans toutefois s'y limiter :

- revue des commandes reçues ;
- revue des exigences légales et réglementaires avec les services des affaires juridiques et de la conformité ;
- lobbying et travail en réseau ;
- participation à des associations pertinentes ;
- analyse comparative (benchmarking) ;
- surveillance de marché ;
- revue des relations de la chaîne d'approvisionnement ;
- enquêtes auprès des clients ou des utilisateurs ;

## Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme

- surveillance des besoins, des attentes et de la satisfaction des clients ;

### 1.2.3.3. Exigences des parties intéressées

Les exemples d'exigences des parties intéressées pertinentes comprennent, sans toutefois s'y limiter<sup>34</sup> :

- Exigences du client concernant la conformité, le prix, la disponibilité ou la livraison ;
- Contrat conclu avec un client ou des prestataires externes ;
- Codes et normes industriels ;
- Accords avec des groupes de communautés ou des organisations non-gouvernementales ;
- Exigences légales et réglementaires relatives au produit ou service fourni, ainsi que celles ayant une incidence sur l'aptitude de l'organisme à fournir ce produit ou service ;
- Protocole d'accord ;
- Permis, licences, ou autres formes d'autorisation ;
- Ordonnances rendues par des organismes de régulation ;
- Traités, conventions et protocoles ;
- Accords avec les autorités publiques et les clients ;
- Principes ou codes de pratiques à adhésion volontaire ;
- Engagements volontaires en matière d'étiquetage ou d'environnement ;
- Obligations au titre de dispositions contractuelles avec l'organisme ;
- Politiques en matière de personnel.

**Tableau n°06 : Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées**

Partie intéressées	Besoin et attentes
Clients	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performances en termes de qualité, de prix et de livraison des produits</li></ul>
Propriétaires /actionnaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilité</li><li>• Transparence</li></ul>
Personnel de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bon environnement de travail</li><li>• Sécurité au travail</li><li>• Reconnaissance et récompense</li></ul>

<sup>34</sup> ISO/TS 9002 :2016, système de management de la qualité-ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 :2015. En ligne sur : <http://www.iso.org/fr/standard/66204.html> ISO/TS 9002:2016, consulté le 07/05/2018.



## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

Fournisseurs et partenaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bénéfices mutuels et pérennité</li></ul>
Société	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protection de l'environnement</li><li>• Déontologie/éthique</li><li>• Respect des exigences légales et réglementaires</li></ul>

**Source :** *la démarche de la mise en place d'un SMQ* En ligne sur :

<https://www.uss.rnu.tn/new Version/aitos/qualite.pdf>, consulté le 08/05/2018.

### ***1.2.4. Pourquoi faire une analyse des parties prenantes***

L'organisme fait une analyse de ses parties prenantes afin de<sup>35</sup>:

- Identifier les individus et les groupes qui ont un intérêt dans le projet ;
- Anticiper les forces (énergie positive et négative) qui agissent sur le projet ;
- Se mettre d'accord sur des mesures proactives pour s'assurer que toutes les parties prenantes importantes soutiennent le projet ;
- Utiliser l'analyse sur une base continue pour garder et maintenir l'intérêt des parties prenantes dans un projet, un programme, etc. avec des activités de communication, de consultation, d'information ;
- Les parties prenantes est la meilleure base de connaissances d'un processus ;
- Les parties prenantes ont tendance à avoir les meilleures idées pour l'amélioration des processus ;
- Les parties prenantes sont souvent les plus conscients des conséquences involontaires de changement de processus.

En gestion, l'analyse de parties intéressées est un élément très important. En fait, la norme demande de mettre sur papier les influences humaines dans l'application de la norme. Cet élément est si important qu'il fait partie intégrante du contexte de l'organisation. Il est donc important de bien maîtriser ces deux éléments pour définir la portée du SMQ, les risques d'affaires et de la qualité, risques qui dépendent en grande partie de facteurs humains. D'ailleurs, les facteurs humains seront ajoutés dans la nouvelle version de la norme AS9100D

---

<sup>35</sup> *les parties prenantes »ISO 9001 :2015 et les parties intéressées* .En ligne sur :<https://cps-conseils.com> consulté le 07/05/2018.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

dans le traitement des actions correctives. L'implication des parties intéressées est nécessaire pour mettre en œuvre l'amélioration des processus réels.

### ***1.2.5. L'intérêt de cette exigence pour l'organisme***

L'intérêt de cette exigence pour l'organisme est de<sup>36</sup> :

Réaliser une écoute élargie auprès des parties intéressées pour faire en sorte que le système de management de la qualité reste « connecté » à l'écosystème.

Les informations recueillies seront à prendre en compte lors de la détermination des risques et des opportunités exigées dans l'article (6.1). Cela contribue à positionner le SMQ dans une logique d'anticipation et de contribuer au marketing stratégique de l'organisme.

L'organisme devra surveiller régulièrement ces informations qui, inéluctablement, évolueront avec le temps.

### **Section 02 : Analyse des deux autres exigences du contexte de l'organisme**

Les deux dernières exigences de chapitre 4 (le contexte de l'organisme) exposent les conditions requises pour qu'un organisme puisse prendre en compte les exigences à suivre pour définir le système de management de la qualité et déterminer son domaine d'application et ses processus.

Nous proposerons, alors, à travers de cette deuxième section de faire une analyse des deux exigences de chapitre 4 de la norme ISO 9001 :2015 en présentant, dans un premier temps l'exigence 4.3 qui est la détermination du domaine d'application du système de management de la qualité, dans un second temps l'analyse de l'exigence 4.4 qui est : le système de management de la qualité et ses processus.

#### ***2.1. Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité***

cette article est similaire à l'article « 4.2.2 » de l'iso9001 :2008, elle évolue pour mettre en cohérence le domaine d'application du SMQ avec les enjeux déterminés à l'article 4.1, les exigences (besoin et attentes pertinentes) des parties intéressées de l'article 4.2 et les produits et services issu du périmètre couvert par le SMQ. La prise en compte de ces enjeux internes et externes et les exigences des parties intéressées, est obligatoire, par conséquent, cette prise en compte doit être démontré, par exemple, les réflexions qui ont conduit à la détermination du

---

<sup>36</sup> Bazinet.M, et all, « *Au cœur de l'iso9001 :2015 : une passerelle vers l'excellence* », op, cite, p46.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

domaine et en les conservant, mais si cette démarche est connue et partagée par les responsables, cette formalisation n'a pas lieu d'être. Il suffira que les explications données par ces différents responsables impliqués dans le choix soient identiques en cas d'audit, par exemple<sup>37</sup>.

« L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application <sup>38</sup>».

### ***2.1.1. L'établissement de domaine d'application***

Lors de l'établissement de domaine d'application l'organisme doit :

- a) prendre en compte :
  - Les enjeux internes et externes ;
  - Les exigences des parties intéressées pertinentes ;
  - Les produits et services de l'organisme ;
- b) établir également les limites du système de management de la qualité en considérant des enjeux tels que :
  - L'infrastructure de l'organisme ;
  - Les différents sites et activités de l'organisme ;
  - Les politiques et stratégies commerciales ;
  - Les fonctions, activités, processus, produits et services centralisés ou fournis par des prestataires externes.
- c) Il doit répondre à l'ensemble des exigences de la norme, dans la mesure où elles sont applicables. Lorsqu'une exigence n'est pas applicable, cela doit être clairement justifiée.

### ***2.1.2. La détermination de l'applicabilité de domaine d'application***

Lors de la détermination de l'applicabilité de domaine d'application il convient que :

- L'organisme examine chaque exigence individuelle et ne se contente pas de décider qu'un article/paragraphe entier n'est pas applicable. Parfois certaines des

---

<sup>37</sup> ISO 9001 :2015 « *Système de management de la qualité*», En ligne sur : [www.dnvgl.fr](http://www.dnvgl.fr).consulté le 10/05/2018.

<sup>38</sup> Mougin.Y, « *La qualité 2015, c'est facile ! Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF ISO 9001* », op, cite. p 93.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

exigences d'un article/paragraphe peuvent être applicables, ou bien toutes les exigences peuvent être applicables ou non applicables ;

- Le domaine d'application doit fournir une justification pour toute exigence déterminée comme n'étant pas applicable ;
- Le domaine d'application du SMQ définit doit être mis à disposition et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Cette dernière peut être tenue à jour par toute méthode jugée satisfaisante par l'organisme pour répondre à ses besoins, par exemple manuellement ou sur un site Web ;
- Le domaine d'application du SMQ doit indiquer les types de produits et services couverts ;

La norme ISO 9001 stipule : « la conformité à la présente norme internationale ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicables n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité de l'organisme d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients. »

Dans ce cas veut dire que toutes les exigences de l'ISO 9001 sont considérées applicables, sauf si elles n'ont pas d'incidence sur l'aptitude de l'organisme à fournir un produit ou service conforme aux exigences ou sur l'amélioration de la satisfaction du client.

Cette clarification permettra aux organismes d'avoir une version plus claire des limites et l'applicabilité du système de management. Les organismes de certification examineront, comme auparavant, la manière dont un organisme a défini son domaine d'application en s'assurant qu'il soit à la fois approprié, précisément reflété par le système de management, et que le domaine d'application mentionné sur le certificat est approprié.

### ***2.1.3. L'intérêt de l'exigence pour l'organisme***

L'intérêt réside essentiellement dans la certification du domaine d'application du SMQ pour l'ensemble des parties intéressées<sup>39</sup>.

Il faut garder à l'esprit que la certification du SMQ selon la norme AFNOR NF EN ISO9001 :2015, dans un périmètre et un champ d'activités donnés, constitue un signal de confiance à l'intention des prospects et des clients de l'organisme. Aussi, il est important qu'il n'y ait pas de décalage entre ce signal émis et le domaine d'application réel du SMQ.

---

<sup>39</sup>Bazinet .M, et all, « *Au cœur de l'iso9001 :2015 : une passerelle vers l'excellence* », op, cite, p48.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

### ***2.2. Analyse de l'exigence « 4.4 » de la norme ISO 9001 2015 : Système de management de la qualité et ses processus***

L'intitulé de cette exigence que l'on trouve à l'article 4.4, insiste sur le lien entre qualité et processus adoptés lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un SMQ, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

#### ***2.2.1. Généralité sur le processus***

Comprendre et piloté les processus en interaction contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats

##### ***2.2.1.1. Définition d'un processus***

Le terme « processus » est défini par la norme AFNOR NF EN ISO 9000 :2015 comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.<sup>40</sup>

##### ***2.2.1.2. Catégories de processus***

Les processus n'ont pas les mêmes fonctions dans un organisme, la norme propose de les classer en trois catégories qui sont<sup>41</sup> :

- Processus de réalisations sont des entités qui travaillent pour les clients et qui constituent la chaîne de production ou service ou rendus vendus ;
- Processus de support sont des entités qui travaillent essentiellement pour les premiers (les ressources humaines, la sécurité la qualité, les systèmes d'information.par ce que ils n'ont pas ou peu de contacte avec les clients ;
- Les processus de management sont des processus de direction qui donnent les orientations, la stratégie, la vision, les règles pour l'ensemble des composantes de l'organisme.

---

<sup>40</sup> Norme NF EN ISO 9000 :2015 Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.

<sup>41</sup> . Mouglin.Y, *La qualité 2015, c'est facile !, comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF ISO 9001*, op, cite 99.

## ***Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme***

---

### ***2.2.1.3. Les caractéristiques du processus***

Il est caractérisé par<sup>42</sup> :

- Un objectif à attendre et un pilote (responsable),
- Les inputs/outputs doivent être clairement identifiés,
- Son efficacité doit être mesurée (indicateurs), il doit être optimisé en permanence ;
- Un processus a toujours un fournisseur et un client (internes ou externes) ;
- Il doit être transparent et efficace (qualité-coût) ;
- Il est explicitement lié aux risques/opportunités de l'entreprise et à un plan d'amélioration.

### ***2.2.1.4. Adoption d'une logique « processus »***

L'approche processus c'est un principe majeur du management de la qualité<sup>43</sup> par ce que il induit une véritable révolution culturelle, ce principe consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui interagissent entre eux et qu'il faut organiser afin d'atteindre un fonctionnement efficace. L'organisation fonctionnelle demande à chaque fonction de l'entreprise de travailler avec une logique processus. Cette logique a été expliqué par l'article 2.3.4.1 « Enoncé » est la suivant :

« Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interaction, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.

---

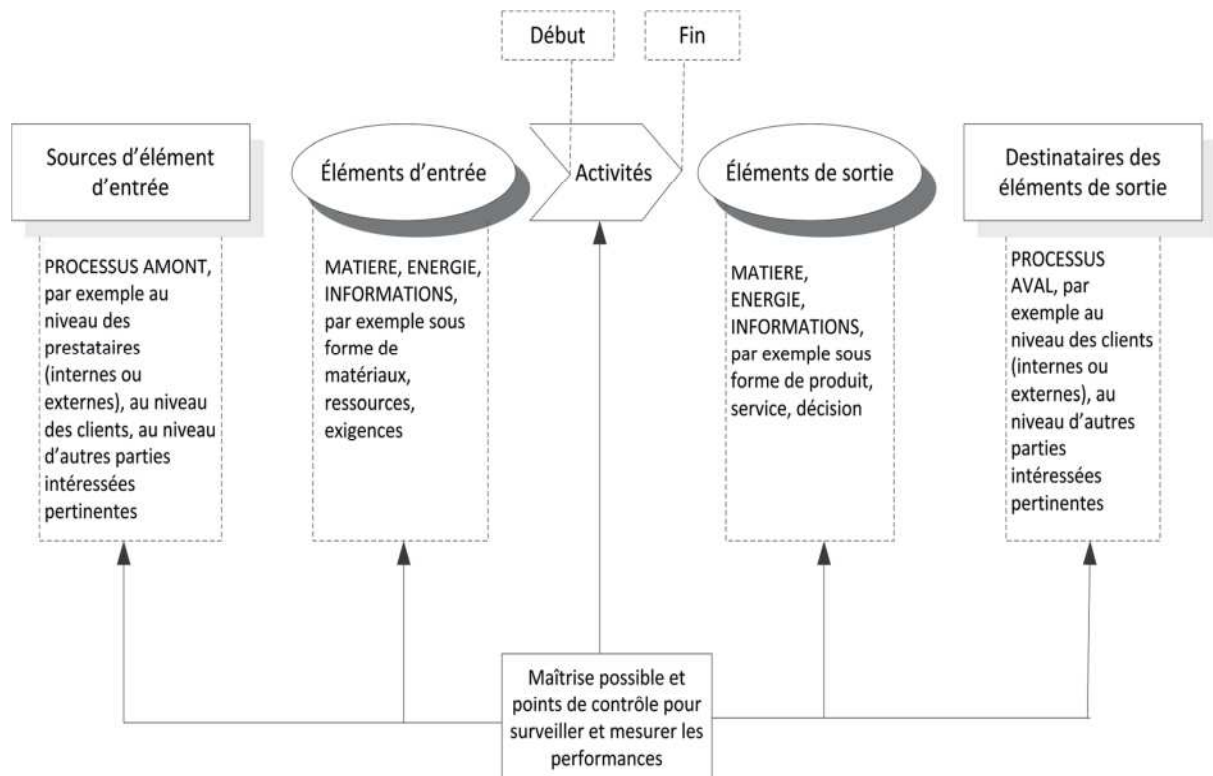
<sup>42</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme

### 2.2.1.5. Présentation des éléments d'un processus

Cette figure N° 06 nous montre tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés. L'ensemble des éléments de ces processus se caractérise par ses entrants et ses sortants, ses entrants sont les éléments de même nature, matériels ou immatériels dont le processus a besoin pour pouvoir livrer des sortants conformes à ce qui est attendu par les clients et les critères de qualité des entrants doivent être déterminées par le chef de processus, les données de sortie sont les résultats des activités internes. Ça peut être des objets (des pièces, des sous-ensembles), ou des services (un équipement remis en états, un produit livré) il peut être aussi des informations sur support (comme un fichier renseigné ou un rapport fourni) ou sans support comme une solution à un problème)

Figure N°06 : Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : Le système de management de la qualité exigences en ligne sur : <http://www.iso.org/norme> internationale consulté le 15 /05 /2018.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

### *2.2.2. Explication des exigences de paragraphe « 4.4 » de la norme iso 9001 :2015*

Cette clause précise essentiellement que l'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir un système de management tout en adoptant une démarche d'amélioration continue afin de proposer des produits et services dans le cadre de son domaine d'application<sup>44</sup>

Elle vise à s'assurer que l'organisme détermine les processus nécessaires à son système de management de la qualité conformément à l'ISO 9001. il comprennent :

- Les processus liés à la fourniture du produit et à la prestation de service
- Les processus nécessaires à la mise en œuvre effective du système, tels que l'audit interne, la revue de direction et d'autres processus (y compris les processus mis en œuvre par des prestataires externes).

Par exemple , si l'organisme détermine la nécessité d'un processus permettant de surveiller et de mesurer les ressources, ce processus devra satisfaire aux exigences de( l'ISO 9001:2015, 7.1.5).Le niveau de détermination et de détail requis pour les processus peut varier selon le contexte de l'organisme et l'application d'une approche par les risques en tenant compte du degré d'influence du processus sur l'aptitude de l'organisme à obtenir les résultats attendus, de la probabilité de survenue de problèmes liés au processus et des conséquences potentielles

#### *2.2.2.1. Analyse de l'article « 4.4.1 » de la norme ISO 9001 :2015*

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit:

##### **a. Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ses processus**

Les éléments d'entrée et les éléments de sortie peuvent être tangibles (par exemple matériaux, composants ou équipements) ou immatériels (par exemple données, informations ou connaissances)

Les éléments d'entrée requis pour les processus soient considérés du point de vue de ce qui est requis pour la mise en œuvre des processus tels qu'ils sont planifiés.

Les éléments de sortie attendus soient considérés du point de vue de ce qui est attendu par les clients ou par les processus ultérieurs.

---

<sup>44</sup> ISO 9001 :2015 « système de management de la qualité »,En ligne sur :[www.dnvgl.fr](http://www.dnvgl.fr) page consulté le 09/05/2018



## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

**b. déterminer la séquence et l'interaction de ces processus :** Lors de la détermination de la séquence et de l'interaction de ces processus, il convient de prendre en compte les liens avec les éléments d'entrée et les éléments de sortie des processus antérieurs et ultérieurs.

Les méthodes employées pour fournir le détail de la séquence et de l'interaction des processus dépendent de la nature de l'organisme. Différentes méthodes peuvent être utilisées, telles que la conservation ou la tenue à jour d'informations documentées (par exemple diagrammes de processus ou diagrammes de flux), ou une approche plus simple, telle qu'une explication verbale de la séquence et de l'interaction des processus.

**c. Déterminer et appliquer des critères et des méthodes nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus :** Les critères relatifs à la surveillance et à la mesure peuvent être des paramètres de procédés, ou des spécifications pour les produits et services.

Des indicateurs de performance soient associés à la surveillance et à la mesure ou puissent être reliés aux objectifs qualité (critères) de l'organisme.

Les autres méthodes relatives aux indicateurs de performance comprennent, des rapports, des diagrammes ou les résultats d'audits.

**d. Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité :** Telles que personnel, infrastructure, environnement de mise en œuvre des processus, connaissances organisationnelles, ainsi que les ressources pour la surveillance et la mesure. Les considérations relatives à la disponibilité des ressources prennent en compte les capacités et les contraintes des ressources internes existantes et celles qu'il est possible de se procurer auprès de prestataires externes.

**e. Attribuer les responsabilités et autorités pour ses processus :** en déterminant tout d'abord les activités du processus, puis les personnes qui réaliseront

Les responsabilités et les autorités peuvent être établies dans des informations documentées telles que des organigrammes, des procédures documentées, des politiques opérationnelles et des fiches de poste, ou en utilisant une approche simple d'instructions verbales.

**f. Prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux (exigences de 6.1) :** s'assurer que toutes les actions nécessaires pour traiter les risques et opportunités associés aux processus sont mises en œuvre.

**g. Évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus :** il convient que l'organisme prenne en compte les données de performance obtenues par la revue des critères

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

établis pour la surveillance et la mesure, analyse et évalue ces données et met en œuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent en permanence les résultats attendus.

**h. Améliorer les processus et le système de management de la qualité :** l'organisme peut utiliser les résultats de l'analyse et de l'évaluation pour déterminer les actions d'amélioration nécessaires. Des améliorations peuvent être apportées au niveau des processus (par exemple en réduisant les variations dans la réalisation d'une activité) ou au niveau du système de management de la qualité (par exemple en réduisant la documentation associée au système, en autorisant des personnes à se concentrer davantage sur le management des processus).

### *2.2.2.2. Analyse de l'article « 4.4.2 » de la norme ISO 9001 :2015*

L'organisme doit, autant que nécessaire:

**a. Tenir à jour informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus :** Il convient que la personne appropriée (par exemple responsable du processus, responsable des éléments de sortie du processus, responsable de la maîtrise du processus) passe en revue les informations utilisées pour que le processus permette constamment de produire les résultats attendus. En ce qui concerne les informations utilisées (par exemple procédures, instructions de travail, supports visuels, systèmes d'information et de communication, plans, spécifications, mesures, rapports, indicateurs clés de performance, comptes rendus de réunion, échantillons représentatifs, conversations), une analyse/revue de leur valeur en termes d'aide au processus doit être effectuée. Le résultat sera la décision concernant les informations qui seront traitées comme des informations documentées. Par exemple, lorsque la direction définit la planification stratégique, elle peut consulter et passer en revue des informations pertinentes sur Internet, telles que des rapports sur l'état actuel et futur du secteur industriel de l'organisme, élaborés par des agences gouvernementales et d'autres parties pertinentes. Il convient de ne pas considérer ces informations comme des informations documentées car elles relèvent du domaine public. Par contre, un plan d'action englobant les objectifs qualité, les risques et opportunités, les stratégies, parmi d'autres éléments pertinents (par exemple la mission, la vision, les valeurs et la cartographie des processus de l'organisme) doit être considéré comme une information documentée.

Il appartient à l'organisme de spécifier les différents types d'informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus et de son système de management de la qualité. Lors de la détermination du type et de l'étendue des informations documentées

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

nécessaires, il convient que l'organisme évalue ses propres besoins et applique une approche par les risques. Il convient également qu'il tienne compte de sa taille, de ses activités, des types de produits ou services, de la complexité de ses processus, des ressources, etc., ainsi que des conséquences potentielles de non-conformités.

Bien que l'ISO 9001 spécifie l'utilisation d'informations documentées dans un grand nombre de ses exigences, il peut être nécessaire pour l'organisme de disposer d'informations documentées supplémentaires (telles que des procédures documentées, des sites Web, des instructions de travail, des manuels, des réglementations, des normes, des formulaires, des guides, un logiciel, des applications pour téléphone) pour maîtriser le fonctionnement de ses processus.

Il sera nécessaire de passer en revue périodiquement certaines des informations documentées de l'organisme et de les réviser pour les tenir à jour. L'ISO 9001 utilise la phrase « tenir à jour les informations documentées » en référence à ce type d'informations documentées.

**b. Conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu :** D'autres informations documentées doivent être conservées sans être modifiées (sauf si une correction est autorisée) afin de démontrer la conformité et avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu, ou afin de démontrer si les exigences sont satisfaites ou non (ce type d'informations documentées est souvent désigné par le terme «enregistrement»). L'ISO 9001 utilise la phrase «conserver les informations documentées» en référence à ce type d'informations documentées. Ce type d'informations documentées est souvent lié aux exigences des clients, aux exigences légales et réglementaires ou aux propres exigences de l'organisme, de conserver des informations documentées.

## *Chapitre 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme*

---

### *Conclusion du chapitre*

A travers ce chapitre on peut Comprendre que le contexte d'une organisation est un chapitre qui n'existe pas déjà dans la norme iso 9001 :2008 et clairement fondamental dans toutes les organismes, la norme iso 9001 :2015 a ajouté des nouvelles exigences tels que la compréhension de l'organisme et son contexte et les partie intéressées ainsi que leurs exigences.

Il nous indique les exigences à suivre pour définir le SMQ, son domaine d'application et ses processus qui permet à tout entreprise de déterminer sa finalité, son orientation stratégiques, sa performance et la satisfaction des exigences des clients.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

---

### ***Introduction***

Il est utile, voir nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'un cas concret d'étude.

L'abondance des approches théoriques traitant l'élaboration d'une stratégie donne aux chercheurs le choix quant à la démarche envisagée, mais présente aussi une contrainte pour élaborer un cadre d'analyse rigoureux. C'est en cela qu'il est nécessaire de pouvoir vérifier son analyse théorique par l'étude d'un cas pratique .

Deux sections structurées, ainsi, ce chapitre. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, quant à elle, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

### ***Section 01 : Présentation de l'entreprise et la méthodologie de la recherche***

Dans le cadre de notre étude nous avons effectué notre recherche au sein d'entreprise ALCOVEL/TEXALG au niveau de département de la qualité, dans une durée de 30 jours. De ce fait, à travers ce premier élément nous tenterons de présenter, succinctement, l'historique de l'entreprise, son activité sa mission ainsi que ses fonctions.

#### ***1.1. Raison sociale***

Le Complexe Industriel d'Akbou est une unité de l'Algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA. au capital de 5 000.000.000 DA.

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

- Téléphone : 03 lignes (213.034.33.70.15. 213.034.33.79.69/70)
- Fax : 02 lignes (213.034.33.70.14/21)
- E-MAIL : [alcovel@yahoo.fr](mailto:alcovel@yahoo.fr),

#### ***1.2. La situation géographique de l'organisme***

ALCOVEL/TEXALG est implanté en zone industrielle route nationale n°26 akbou de la wilaya de Bejaia .Elle est située à 70 Kms du port et aéroport de Bejaia et à 6 Kms de la gare ferroviaire d'Akbou et à 180Kms du port et aéroport d'Alger.

Elle est entouré de :

- Ouest : village colonel Amirouche(Ricky) à 3km.
- Nord : village laâziv oulahdhir (Ighil Nacer) à 4Km.
- Est : ville d'akbou à 8Km.
- Sud : La RN N°26 qui relie Bejaia-Alger à 500mètre.

#### ***1.3. Historique de l'entreprise :***

La société nationale des industries textile(SONITEX) a mis en place un réseau dense d'unité de production et de commercialisation, la société à pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction, c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont engendré de nombreuses entreprises qui sont comme suit : INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX.

L'entreprise nationale des industries textile et cotonnière ,créé par le décret n°82-389 du 04/12/1982,cette entreprise est chargée dans le cadre du développement économique et sociale de la nation, son rôle est de gérer, développer des activités de filature, tissage et finissage pour la production de fils de tissus, écrus et finis, utilisant des procédés de fabrication de type coton à partir de fibre coton au de mélange avec fibre textile naturelles, artificiels, ou synthétiques, ainsi que toutes les autres activités industrielles liées directement à

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

son projet, la COTITEX fût divisé par la 2<sup>ème</sup> réforme économique du juillet 1986 en 4 entreprises :Batna,Sebdou,Draa ben khedda et Laghouat.

La COTITEX de laghouat, autonome depuis le 01/08/1989, son siège est situé à Alger , elle se compose de 3 unités :

- Unité de Laghouat : son activité est filature, tissage, la production des tissus écrus et fils écrus.
- Unité de kherrata : finissage et la production de la taille chemises, robes et draperie et impression.
- Complexe velours d'Akbou : d'après le plan quadriennal signé le 31/01/1977 entre le SONITEX et l'association SYBETRA et le PEIGNE de Belgique Initialement projet de la SONITEX puis après restructuration dépendant de la COTITEX Laghouat, le complexe à été réceptionné définitivement le 07 novembre 1984.

Institué en filiale ,sous tutelle du groupe TEXMACO ,ALCOVEL à été créée le 25 janvier 1998 et son capital qui été de 1.000.000DA, à été augmenté à 1500 000 000DA en vertu de la résolution de l'AGEX n°03 du 08/12/1999,a été augmenté à 2 574 295 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 30/12/2007 et a été diminué à 350 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 28/02/2009.

L'unité industrielle ALCOVEL/TEXALG Akbou a été créé le 30/11/2011, son capital est détenu à 100% par l'algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA.

Le complexe est implanté à la zone industrielle d'Akbou.il est créé par arrêt ministériel N° 4 du 13/03/1978, le complexe a connu des dates importantes ayant jalonnées l'histoire :

- 15 mai 1978 : individualisation du projet.
- 25 septembre 1978 : mise en vigueur du contrat.
- 25 novembre 1979 : démarrage des travaux.
- 28 juillet 1983 : réception provisoire.
- 07 novembre 1984 : réception définitive et mise au régime de croisière.

### ***1.3.1. Certificats***

- ISO 9002/94 décerné par QMI Canada n°014054 du 08/11/2002 ;
- ISO 9001 :2000 décerné par QMI Canada n°014054 du 02/12/2003 ;
- ISO 9001 :2000 décerné par QMI Canada n°0023101 du 23/01/2007 ;
- ISO 9001 :2008 décerné par QMI Canada n°0046023 du 22/01/2010 ;
- ISO 9001 :2008 décerné par QMI Canada n°0067694 du 23/01/2013 ;
- ISO 9001 :2008 décerné par QMI Canada n°0094003 du 19/01/2016 ;
- ISO 9001 :2015 décerné par QMI Canada n°014054 du 10/05/2017.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

### ***1.4. Les moyens***

#### ***1.4.1. Infrastructures***

L'unité dispose d'un complexe intégré composé de 3 principaux départements de production : Filature, Tissage, Finissage, de deux laboratoires pour le contrôle qualité et d'une station d'épuration des eaux.

Les bâtiments sont érigés sur une surface totale de 158.400 m<sup>2</sup> dont 62.430 m<sup>2</sup> de surface couverte.

#### ***1.4.2. Equipements***

##### ***1.4.2.1. Production***

- **Filature** : 18.720 broches.
- **Tissage** : 120 métiers à navettes + 60 métier à tisser optimaux (en cours des essais de performances), 40 à métiers GUSKEN à ratiers et 8 métiers JACQUARD.
- **Finissage** : ligne complète de traitement de velours, 14 jiggers (teinture tissus), 2 autoclaves (teinture filés), 3 rames d'apprêts et 1 sanforiseuse.

**1.4.2.2. Administration** : réseau (serveur+micro-ordinateur)

**1.4.2.3. Service généraux** : Transpalettes, chariots, élévateurs 1.5 à 3 tonne, véhicule utilitaires et légers.

### ***1.5. Mission et activité***

#### ***1.5.1. Mission***

La mission d'ALCOVEL/TEXALAG Akbou est de satisfaire sa clientèle qui est devenue de plus en plus exigeante en matière du textile.

**1.5.2. Activité** : les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- Les Filés (coton cadré, peigné, acrylique et polyester).
- Les velours d'habillement coton (fines cotes)
- Les velours d'ameublement (uni coton et acrylique, jacquard et mélange coton et acrylique).
- Toiles d'habillement.
- Support vêtement professionnel.
- Draps de lit 01 place.
- Prestations (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage).

#### ***1.6. Capacité de production***

- **Filature** : 1.450 tonnes de filés de différents numéros métriques en deux équipes.
- **Tissage** : 2.200.000 ml en deux équipes.
- **Finissage** : 2.250.000 ml en une équipe.

#### ***1.7. Les effectifs***

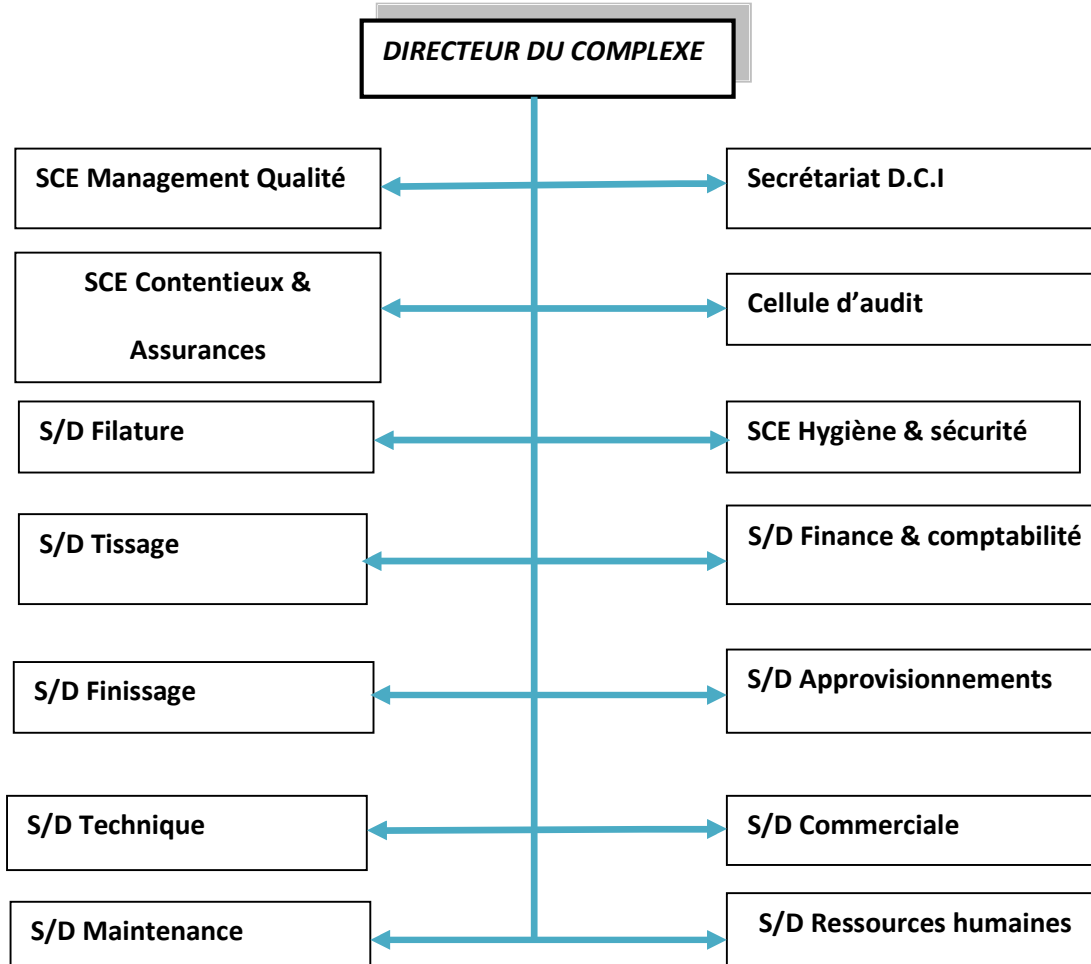
L'effectif global de l'entreprise arrêté au 30/04/2018 est de 294 agents.



### 1.8. Organisation de l'unité

#### 1.8.1. L'Organigramme

Figure N°07 : l'organigramme de l'entreprise ALCOVEL d'Akbou



Source : document de l'entreprise

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

### ***1.8.2. Les fonctions de l'unité***

#### ***1.8.2.1. Direction***

##### ***a. Direction générale***

Cette fonction est assurée par le nouveau directeur générale qui a été promu la fin du mois de juin 2015, qui veille à bonne gestion de l'entreprise.

**b. Secrétariat de direction :** elle est chargée de la liaison entre la direction et ces différentes fonctions.

**c. Management de qualité :** le rôle de celle-ci est de mesurer et d'améliorer continuellement les performances de l'unité. A savoir la qualification de la main d'œuvre, la vérification des équipements de production..., elle veille à la réalisation de la mission de l'entreprise qui est maximisation de la satisfaction clients.

**d. Contentieux et assurances :** elle s'occupe principalement des relations de l'unité et la CAAT et aussi règlement des litiges entre l'unité et les tiers. Cette fonction comporte une seule employée.

**e. Service Audit :** ou bien contrôle de gestion

#### ***1.8.2.2. Sous direction***

##### ***a. S/D Filature :***

Cette fonction est scindée en trois lignes de fabrication : ligne coton cardé, ligne coton peigné et ligne synthétique. C'est au niveau de ces trois ligne que la matière première subi un certains traitements en passant par les différentes phases suivantes :

- **Battage :** la matière arrive sous forme de balles, après ouvraison, elle subit un mélange et un nettoyage pour donner les flacons.
- **Cadrage :** les flacons reçus subissent un complément de nettoyage, un démêlement pour former un ruban cadré.
- **Réunissage :** les rubans cadrés sont réunis en nappes de 20 rubans de carde.
- **Etirage à surface gauche :** les nappes sont réduites et sont homogènes.
- **Peignage :** les nappes homogènes subissent un nettoyage et les fibres courte sont supprimées.
- **Etirage :** un ruban qui sert au réunissage est en général irrégulier et ainsi on effectue un affinage par doublage et puis l'étirage afin d'obtenir un ruban régulier.
- **Filage :** les rubans ainsi obtenus sont étirer, tordue et transformés en mèches qui seront étirés de plus en plus jusqu'à l'obtention d'un fil de diamètre voulu.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

- **Bobinage** : après obtention des fuseaux, les fils semi à d'autre traitements de finissage pour être enfin bobiner, les bobines sont divisées en deux bobines ; bobines à simple fils et bobines à fils retordus.

**b. S/D Tissage** : elle se compose d'une salle de velours trame et d'autres velours chaîne, la fabrication du velours passe par différentes étapes, définis par les services suivants :

- **Service préparation** : la première étape est l'ourdissage qui a pour but d'ennuyer les fils de chaîne sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé. Il existe deux sortes d'ourdissage : le directeur et le sectionneur, quant au jacquard, il est alimenté directement en bobines à partir de la filature et ce après l'avoir transformé en petites bobines cylindrique sur un bobinoir.
- **Service tissage** : le tissage est une étape important, elle consiste en un autre croisement des filés, et une chaîne des files de trame suivant un ordre bien déterminer. Donc il y a le tissage chaîne une fois bien tisser, le tissu obtenu est inspecté sur des tables de visite pur procéder au classement des pièces par choix. Les différentes étapes du tissage sont comme suivies :
  - **Canetage** : il est pour but d'enrouler sur des canettes le fil venant des bobines coniques de bobinoir. Ce fil sera ensuite destiné à alimenter la trame des tissus.
  - **Ourdissage** : a pour but d'enrouler les fils de chaîne sous une même tension, parallèlement entre eux et selon un ordre déterminer. Il y a deux types d'ourdissage : classique pour le tissage trame et sectionneur pour le tissage chaîne.
  - **Encollage** : enduire les fils de colle de façon à les rendre lisses et glissants, ceci diminue les forçements dans le tissage et fait abaisser le nombre de casses de fils.
  - **Rentrage** : introduire les fils de chaîne dans les lamelles de casses chaîne, dans les maillons des lisses et dans les dents de peigne.
  - **Réunissage** : cette opération consiste à réunir en une ensouple de tissage, autant d'ensouples d'ourdissage.
  - **Tissage trame** : fabrication de velours trame, par les matières à tisser.
  - **Tissage chaîne** : fabrication de velours chaîne, par les matières à tisser.
  - **Visite écru** : contrôle et visiter le velours tissé.

**c. S/D Finissage** : elle se compose de trois départements de production principaux :

Préparation coupe, blanchement teinture et apprêt.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

- **Laineuse** : le tissu est traité sur la côte en choix avec une solution contenant de la soude, de la colle et mouillant, et ceci pour faciliter la coupe ultérieure, des flottent formant la côte du velours.
- **Coupe** : du couteau circulaire ou mollettes coupe les flottent pour former la côte du velours et ça suivant la variété voulue.
- **Apprêt coupe** : la visite s'effectue sur des tables, et certains défauts de coupe sont réparés et le reste est porter sur des bordereaux.
- **Blanchiment** : blanchir le tissu pour lui ôter sa couleur naturelle, le tissu est ensuite lavé et séché.
- **Teinture** : mettre le tissu dans un bain de teinture.
- **Apprêt chimique** : elle utilise des produits chimiques pour que le tissu garde sa couleur.
- **Apprêt mécaniques** : il donne au tissu la souplesse et l'infroissabilité et la laize désirée.
- **Visite finale** : contrôle le tissu, classer et étiqueter le tissu.
- **Emballage** : emballer le tissu visiter dans des cellophanes, le trier par articles coloris et choix, le regrouper par palettes, l'enregistrer et le livrer au magasin produit fini.

*d. S/D Planification et conception* : la raison d'être de cette fonction est primordiale dans une entreprise car elle a pour activités de concevoir et développer le produit, planifier la réalisation du produit, effectuer plusieurs contrôle au cours du processus de production (à la réalisation, au cours de production et contrôle final).

*e. S/D Maintenance* : elle établit des rapports d'activités mensuelles sur laquelle sont portés les heurs d'intentionné par section et différents, travaux effectués et elle se compose des services suivants : service eau et vapeur, ce maintenance annexe et service fabrication/rénovation.

*f. S/D Hygiène et sécurité* :elle s'occupe des conditions d'hygiène et de sécurité en matière de protection, elle est chargée également de l'étude et l'analyse des accidents de travail pour aboutir au meilleur moyen de protection.

*g. S/D Ressources humaines* : elle s'occupe des affaires et de la gestion du capital humain, elle se compose de plusieurs services, service formation, service recrutement et archivage, service gestion du personnel, service paie, service moyens généraux.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

---

- **Service formation** : elle assure le déroulement de la formation du début jusqu'à la fin dans le domaine du textile, elle contient également le CFO le rôle de celui-ci s'occupe des stagiaires issus des écoles privés ou publique.
- **Service moyens généraux** : elle gère les chauffeurs, manutentionnaires et agents de nettoyage.
- **Service recrutement et archivage** : ce service dirige la dotation du facteur humain pour subvenir l'unité en besoin du capital humain. Elle s'occupe également de l'archivage des demandes de candidatures rejetées ou jugées non adaptées aux postes demandé.
- **Service paie** : dans ce service, nous avons constaté qu'un seul calculateur de paie et acheminer les procédures de rémunération du personnel en collaboration avec LFADITEX via son compte bancaire.
- **Service gestion du personnel** : elle se compose de deux sections, section gestion sociale et section gestion de carrières. Elle assure le pointage horaire (entrée et sorties), les absences autorisées et irrégulières, comme elle gère la carrière des travailleurs maladie.

*h. S/D Commerciale* : elle est constituée par le service des ventes et le service de marketing, son rôle est la facturation et le suivi des ventes destinées au secteur publique.

*i. S/D Approvisionnement* : cette structure s'occupe des achats locaux et extérieur (pièces de rechange, fournitures de bureaux, produits chimique, colorant et matière première).

*j. S/D Finance et comptabilité* : elle prend en charge toutes les opérations qui s'inscrivent dans le domaine des finances et de la comptabilité, elle se subdivise en trois

**Services** : service comptabilité générale, service comptabilité analytique et service finance.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

### ***1.2. La méthodologie de recherche***

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît, donc, essentiel de lui consacrer ce deuxième élément de la première section de notre chapitre empirique. En effet, le but de ce point est d'exposer et de Justifier la démarche méthodologique utilisée pour atteindre notre objectif de recherche.

En outre, afin de caractériser le cadre méthodologique de notre enquête empirique, nous exposerons d'emblée la présentation de l'étude ainsi que l'objectif de la recherche enfin le mode de recueil des données utilisé.

#### ***1.2.1. Présentation de l'étude de cas***

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein d'entreprise ALCOVEL/TEXALG, avec une fréquence de visite deux fois par semaine on a distribué un questionnaire sur les cadres responsables des services suivants: management de qualité, maintenance, production, approvisionnement, commerciale, RH, maintenance, technique, Hygiène et sécurité ,contentieux et assurance.

Notre recherche s'appuie à la fois sur une méthode quantitative qui sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche sera de quantifier et de représenter les résultats obtenus quantitative. En revanche, on fera appel à la méthode qualitative lorsque le but de la recherche sera de comprendre un phénomène que l'on se sera proposé d'étudier.

Ainsi, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers :

- ✓ L'analyse des documents fournis par l'entreprise.
- ✓ Un questionnaire, remplis par les cadres responsables des services déjà soulignés.

A partir de l'analyse des documents que nous avons faits, mais aussi de questionnaire que nous avons effectué, nous avons pu faire une synthèse visant à analyser et à interpréter l'ensemble des données collectées.

#### ***1.2.2. L'objectif de la recherche***

Bien que plusieurs révisions de la norme ISO : 9001 ont été réalisés jusqu'à la dernière version ISO 9001 :2015.On constate qu'elles apportent divers changements tels que l'apparition des exigences relatives au contexte de l'organisme. Notre revue de littérature nous a permis de constater un manque de fondements théoriques et empiriques dans les recherches, concernant la démarche de l'intégration de ces exigences dans les entreprises algériennes.

C'est la raison pour laquelle, nous nous fixons comme principal objectif de recherche à travers ce présent travail, de démontrer l'état des lieux de ces entreprises et vérifier si, les

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

exigences relatives au contexte de l'organisme suivant la norme ISO 9001 :2015 sont intégrées dans la stratégie des entreprises algérienne notamment l'entreprise ALCOVAL d'Akbou.

### ***1.2.3. Méthode de collecte de donnée***

Pour constituer une base empirique sur laquelle nous fonderons notre étude, nous nous sommes engagées dans une collecte des données appropriées répondant aux besoins de notre recherche. Nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers des méthodes à savoir :

L'analyse des documents fournis par l'entreprise. Ces derniers ont été consultés dans l'objectif de déceler toutes les informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses.

L'une des méthodes de collecte de données la plus couramment utilisée pour comprendre et expliquer les faits est bien la méthode de recueil d'information par « *questionnaire* ». En effet, C'est un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter des grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

#### ***1.2.3.1. Le questionnaire***

La collecte des informations a été faite par un questionnaire, qui est un ensemble de questions qui ont pour objectif de fournir des éléments de réponses qui consiste de savoir si l'entreprise ALCOVEL mis en place la démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme.

La démarche générale suivie pour la mise au point du questionnaire commence par le recueil de toutes les informations dont on a besoin afin de bien vérifier l'existence de diagnostic stratégique.

##### ***a. Constitution du questionnaire***

Il faut savoir avant tout, que la construction d'un questionnaire est un travail qui doit se faire en équipe ; en aucun cas une personne seule ne peut prétendre mener à bien l'élaboration d'un questionnaire et s'assurer de sa cohérence, de sa clarté, de l'univocité de ses questions.

Les bases fondamentales de construction de tout questionnaire, restent, d'une part, les objectifs de la recherche et d'autre part, les éléments contenus dans les hypothèses qu'on a élaborées au départ. Chacune de ces hypothèses doit donner lieu à l'identification d'éléments précis sur lesquels il faut chercher des informations par le biais de questions à poser aux personnes concernées par le problème de la recherche.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

Le questionnaire se présente sous forme d'un document de 6 pages, il contient de 25 questions pour cerner les différents éléments essentiels constituant notre thème. Il se subdivise en deux axes comme suit :

- ✓ **Une lettre d'introduction** : Celle-ci est destinée à l'enquêté. Son contenu démontre l'intention de l'enquêteur vis-à-vis la réalisation de son enquête, délimite l'objet du questionnaire, l'objectif et les hypothèses de l'enquête.
- ✓ **Le corps du questionnaire** : se décompose en 7 parties:
  1. Identification de l'entreprise;
  2. Traitement du profil du répondant ;
  3. Questions relatives à la certification de l'entreprise selon ISO9001 :2015 ;
  4. Questions relatives à la compréhension de l'organisme et de son contexte ;
  5. Questions relatives à l'identification des parties intéressées de l'entreprise ;
  6. Questions relatives à la détermination du domaine d'application du SMQ au sein de l'entreprise ;
  7. Questions relatives au système de management de la qualité et ses processus.

### ***b. Les questions qui composent notre questionnaire***

Les questions posées vont servir à répondre à notre problématique de départ sont de type :

- ✓ **Fermées** : le répondant doit sélectionner une option parmi une liste d'options prédéfinies.

On retrouve dans cette catégorie des questions: Fermées d'affirmations ou d'infirmités à l'exemple de la question suivante:

Q1 : Votre entreprise est-elle Certifiée ISO 9001 ?

Oui

Non

- ✓ **Fermées à choix unique** : à l'exemple de la question suivante:

Q21 : Le degré de satisfaction des clients est-il ?

Faible

Moyen

Bon



## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

- ✓ **Ouvertes** : le répondant fourni sa réponse librement, sans devoir choisir parmi une liste d'items prédéfinis. Exemple:

Q11 : Comment surveillez et actualisez-vous ces parties intéressées ?

- ✓ **Questions Couplées** : Ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, une forme fermée et une forme ouverte. Exemple :

Q15 : Avez-vous pensé à établir le domaine d'application de votre SMQ ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

### **Section 02 : Présentation et analyse des résultats de recherche**

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus à travers notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par les 10 cadres ayant répondu à notre questionnaire.

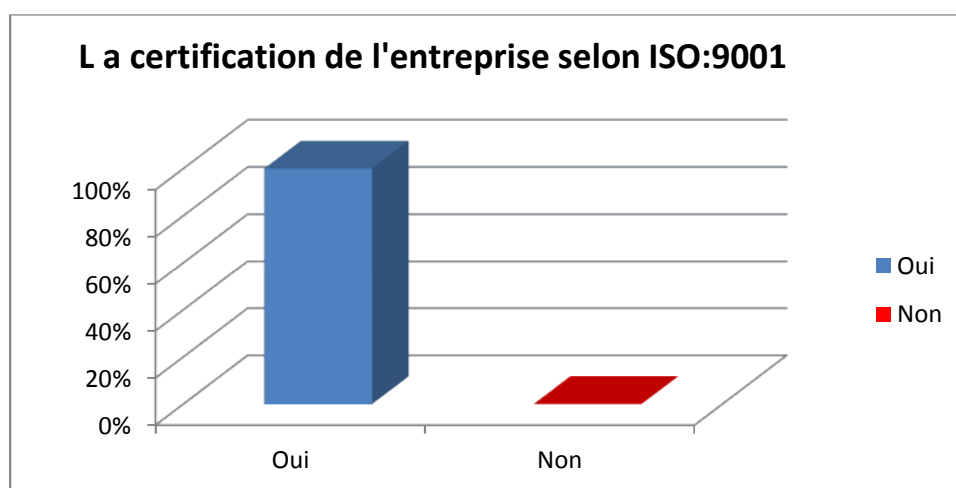
Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la statistique descriptive : le tri à plat et le tri croisés à l'aide du logiciel EXCEL.

#### **2.1 Analyse et interprétation de données de questionnaire**

##### **Traitement des questions relatives à la connaissance de la norme ISO 9001: 2015**

Cet axe porte sur les enjeux internes et externes liés au contexte de l'organisme ainsi que leurs analyses.

**Figure N°08 : La certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001**



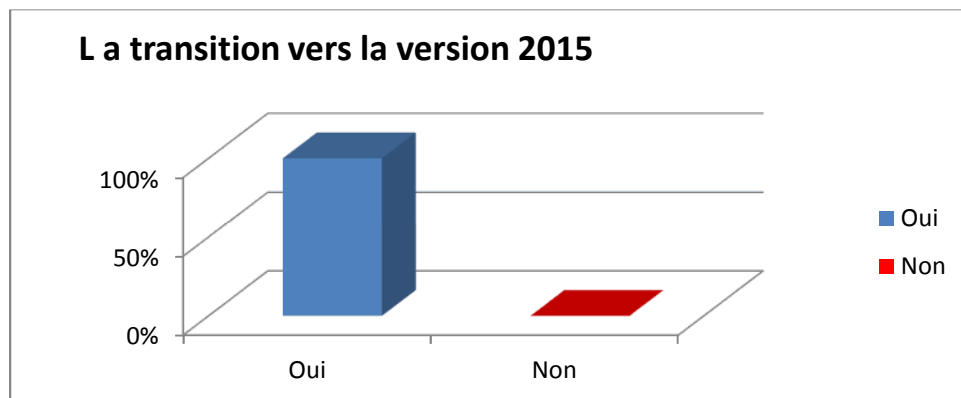
**Source** : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Totale des cadres questionnés ont répondu que l'entreprise est certifiée et cette certification peut lui procurer un avantage concurrentiel qui est une opportunité de rénovation et

## Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG

d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Et ce afin de rassurer toujours le client final, en lui indiquant le sérieux de la démarche qualité de l'entreprise.

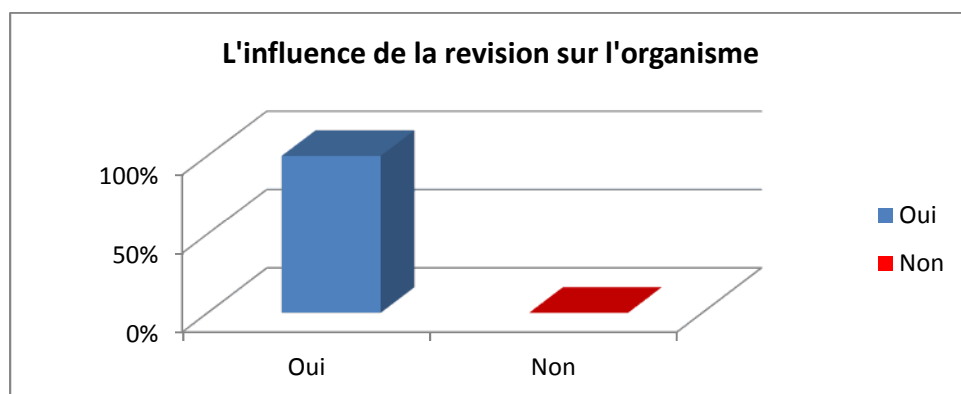
**Figure N°09: La transition vers la version 2015**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après la figure ci-dessus on remarque que 100% des cadres interrogés affirment que l'entreprise a entamé une démarche de transition, la période de cette dernière permettant aux organismes de s'y conformer pleinement est de trois ans à partir de la date de publication de la norme C'est-à-dire en septembre 2015. On peut dire que la transition est une opportunité pour revoir son système de management de la qualité et de l'améliorer.

**Figure N°10 :  
L'influence de  
la révision sur  
l'organisme**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après la figure ci-dessus on déduit que la révision de la norme iso 9001 a permis des changements pour l'entreprise .Donner plus confiance à ses clients, le système de management doit avant tout garantir un produit conforme et la satisfaction des clients. Cette

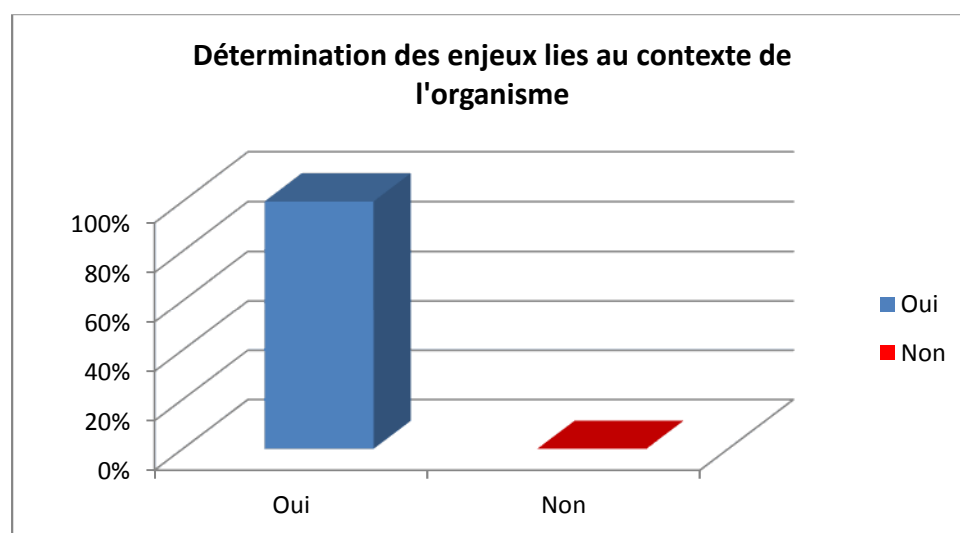
## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

transition a apporté beaucoup d'amélioration et beaucoup des nouvelles exigences à suivre par l'organisme pour assurer sa performance.

### **Traitement des questions relatives à la compréhension du contexte de l'organisme**

Cet axe porte sur l'identification des enjeux internes et externes liés au contexte de l'organisme ainsi que leurs suivis.

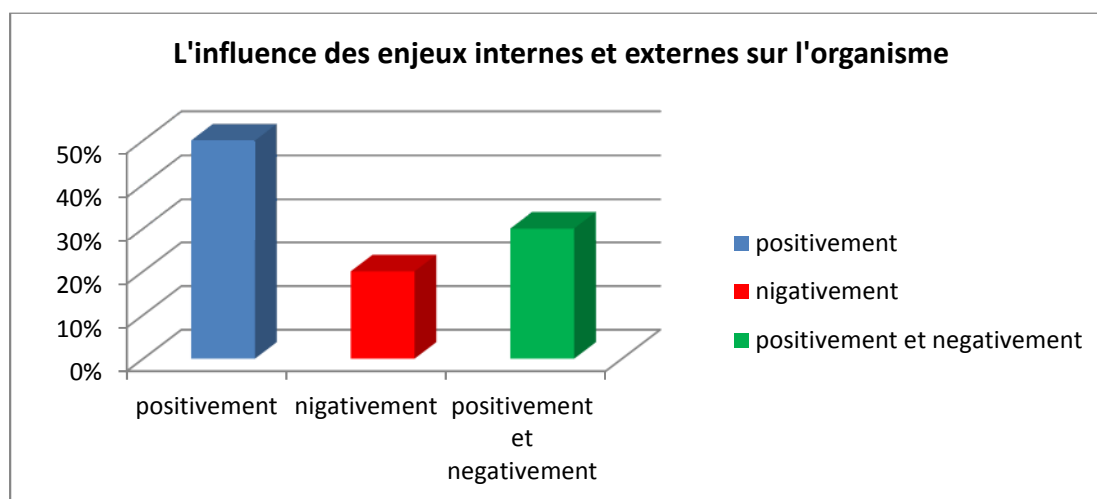
**Figure°11 : Détermination des enjeux internes et externes liés au contexte de l'organisme**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Totale des réponses des cadres ont confirmé que l'entreprise détermine les enjeux internes qui sont des enjeux micro environnementaux. En effet, elle étudiée son environnement par l'analyse de ces ressources et ses compétences et sa capacité de production. Notamment, en ce qui concerne les enjeux externes (l'analyse macro-environnementale), que signifie les facteurs politiques, économiques, réglementaires et sociales liées au contexte de l'organisme relativement à sa finalité et son orientation stratégique.

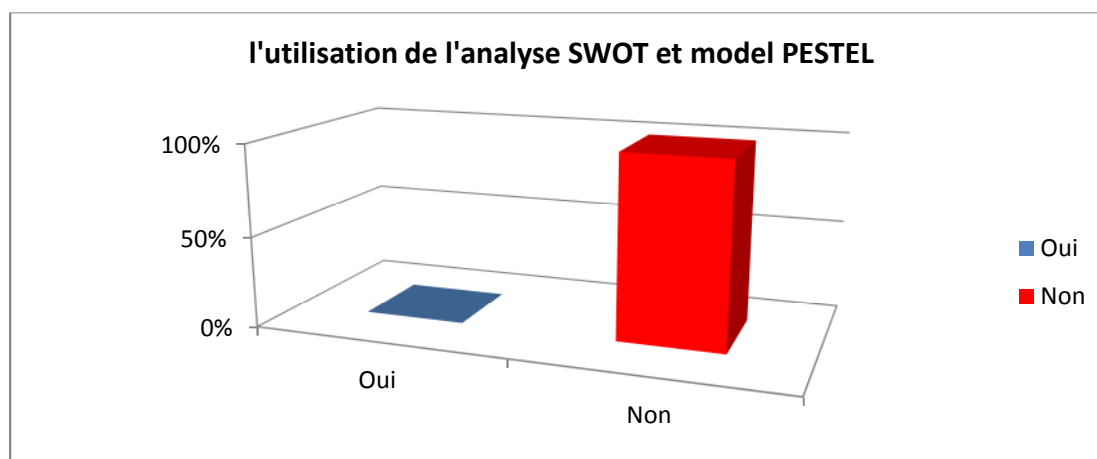
Figure N° 12: L'influence de ces enjeux sur l'organisme



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après les réponses des cadres de cette entreprise, 50% ont signalé que les enjeux internes et externes influencent positivement sur l'organisme. 20% des cadres ont répondu que ces enjeux ont mal influencé sur l'organisme ce qui signifie qu'ils peuvent procurer des risques à sa performance. 30% ont confirmé que ces enjeux ont influencé positivement et négativement sur l'organisme cela veut dire que l'organisme a des points de faibles et des points forts.

Figure N°1 3 :L'utilisation de l'Analyse SWOT et le model PESTEL



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

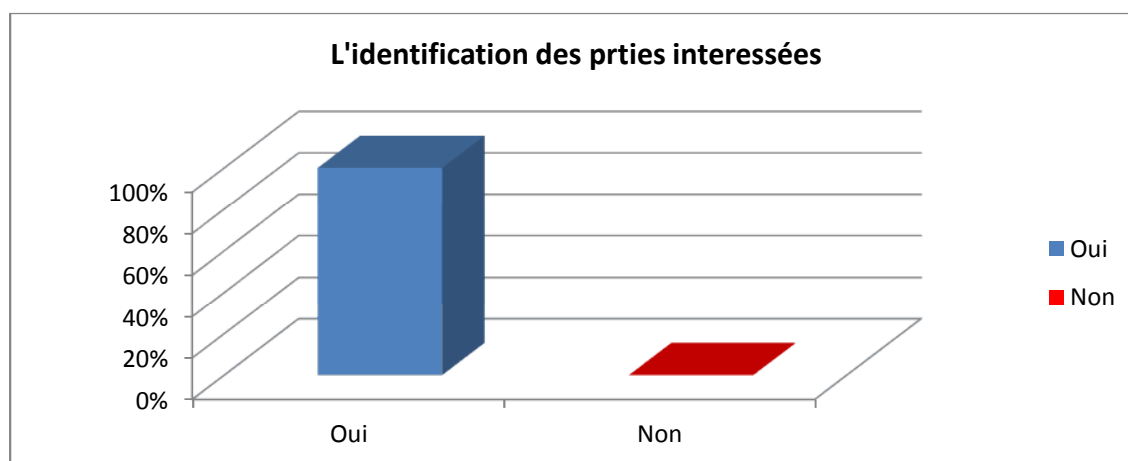
## Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG

Les résultats de cette figure nous permettent de conclure qu'avec un pourcentage de 100% l'entreprise n'utilise pas l'analyse SWOT et le model pastel pour déterminer ces enjeux internes et externes.

### Traitement des questions relatives aux parties intéressées

Il porte sur l'identification des parties intéressées et leurs exigences.

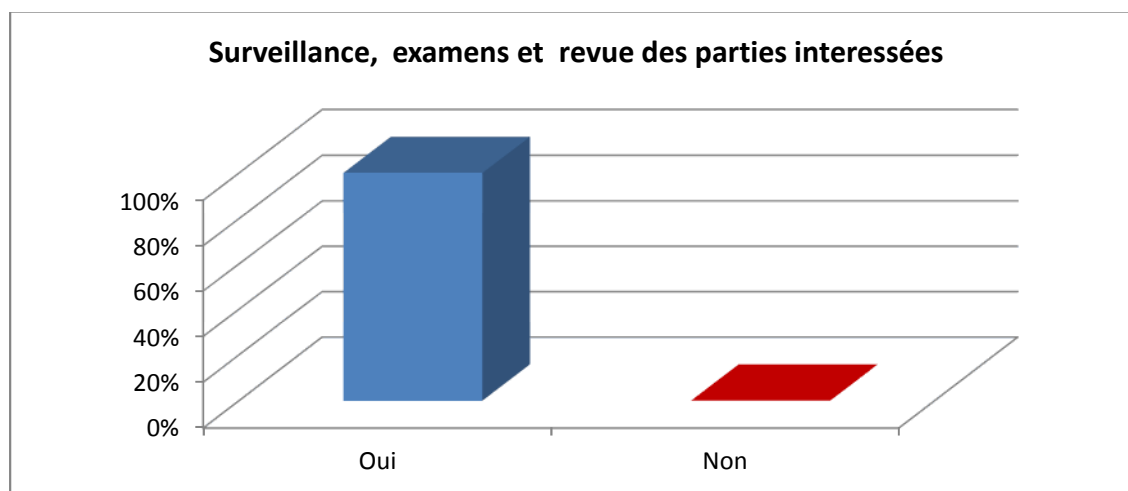
Figure N°14 :L'identification des parties intéressées



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après la Figure N°14, l'ensemble des cadres de cette entreprise (100%) ont répondu que ses parties intéressées sont identifiées. Ce qui veut dire qu'elle réalise un travail collectif pour avoir une vision globale des parties intéressées.

Tableau N°15 : La surveillance, examens et revue des parties intéressées

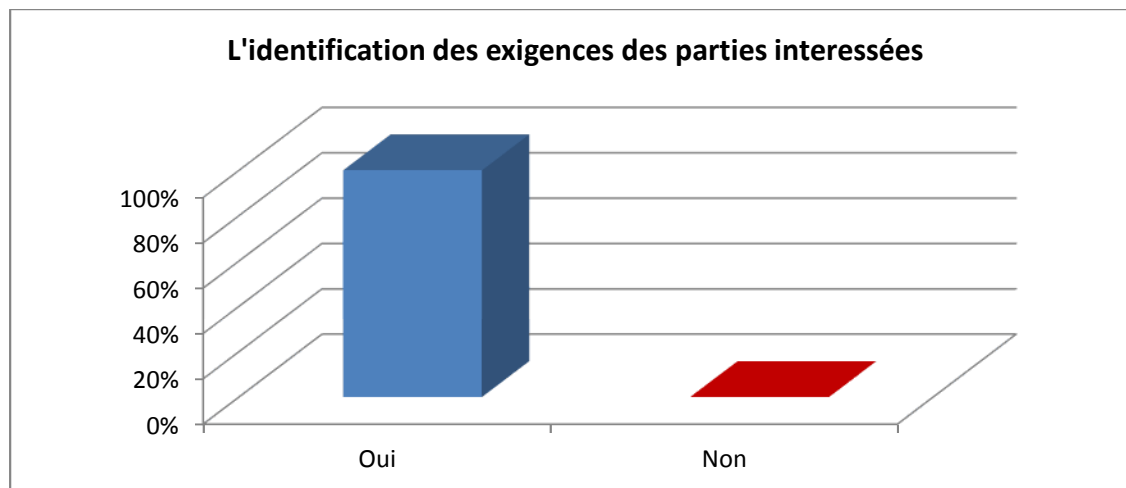


Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

### Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG

D'après la Figure N°15, avec un taux de 100%, on remarque que l'entreprise fait la surveillance, l'examen et revue de ses parties intéressées.

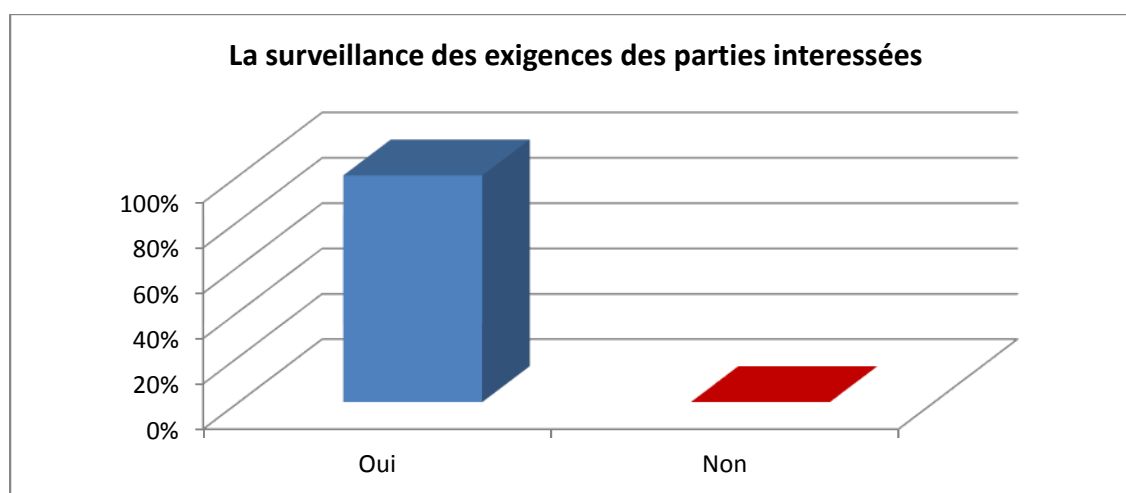
**Figure°16 : L'identification des exigences des parties intéressées**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

De cette figure on peut dire que l'entreprise a identifié les exigences de ces parties intéressées avec la collaboration des personnes responsables des processus pour élaborer la stratégie organisationnelle et par conséquent le SMQ.

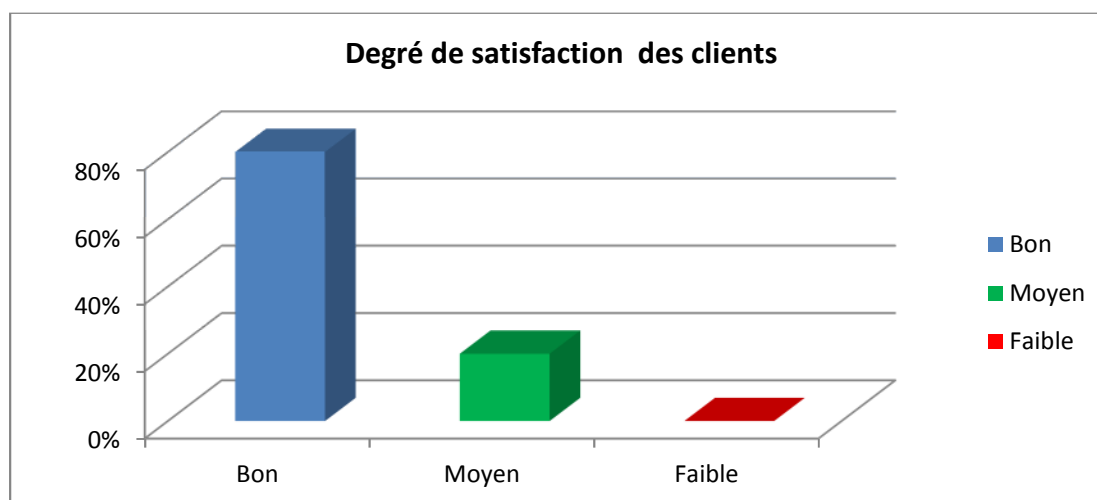
**Figure N°17 : La surveillance des exigences des parties intéressées**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Nous constatons d'après cette figure que les exigences des parties intéressées sont surveillées et revue périodiquement par la direction

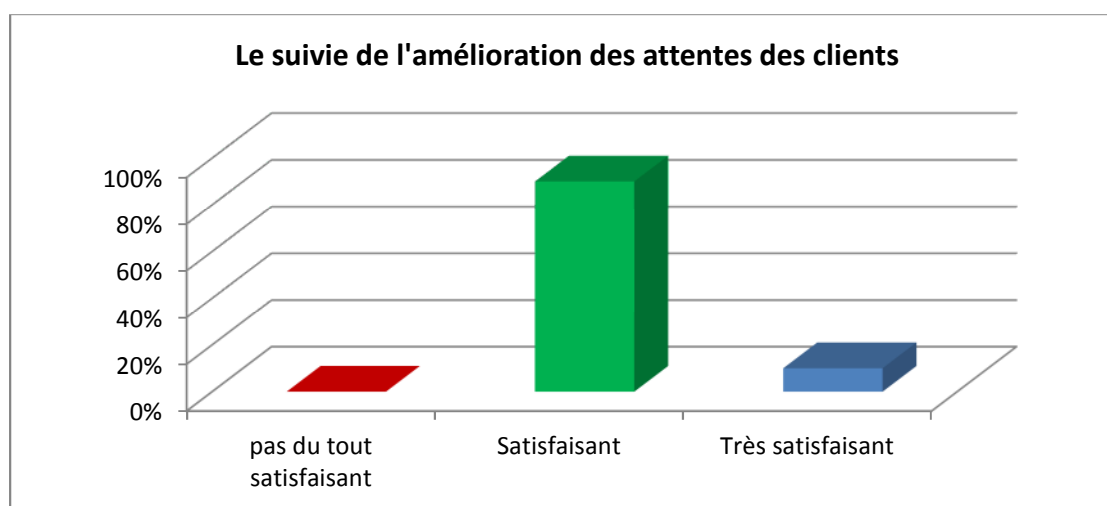
Figure N°18: Le degré de satisfaction des clients



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

De cette Figure on remarque que sur l'ensemble des cadres questionnés 80% d'entre eux ont répondu que le degré de satisfaction de leurs clients est bon, 20% est moyen. Cela signifie que la majorité des clients de l'entreprise sont satisfaits.

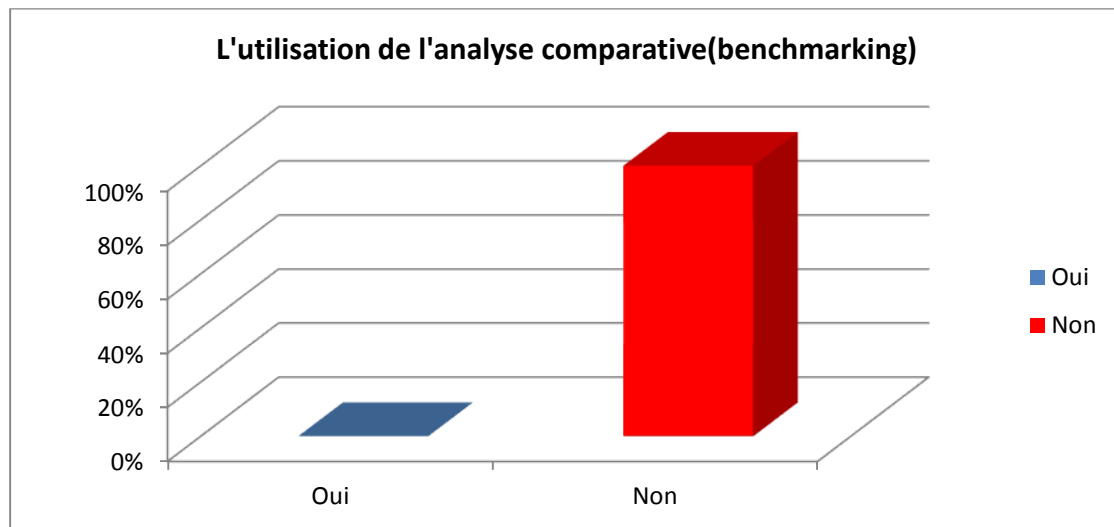
Figure N° 19 : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire

D'après la figure N°19, 90% ont répondu que le suivi de l'amélioration des attentes des clients est satisfaisant ainsi que 10% est très satisfaisant. Cela signifie que l'objectif de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG est de satisfaire ses clients et de répondre à leurs attentes et besoins.

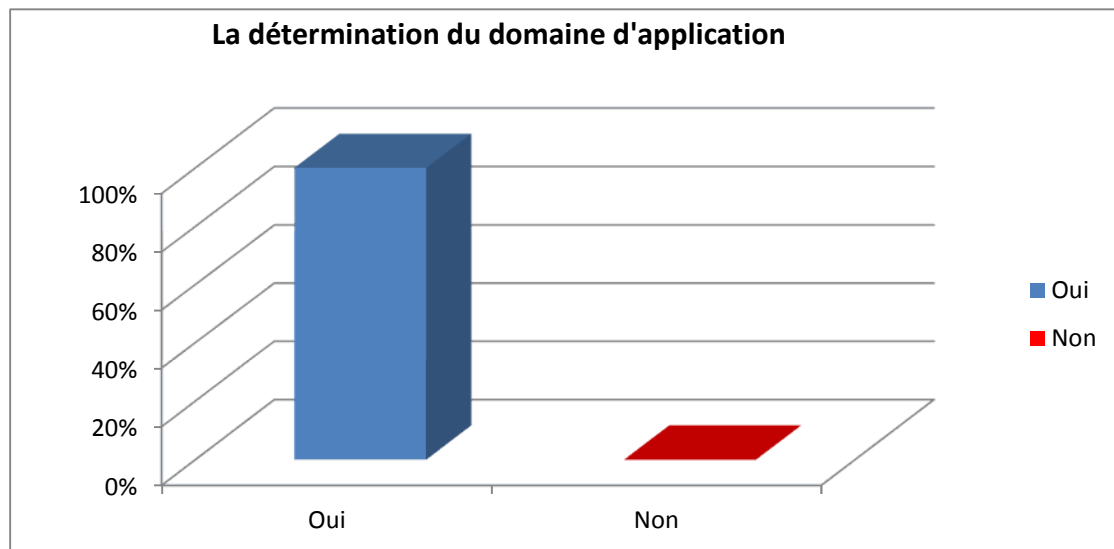
**Figure N°20 : La comparaison des objectifs/résultats des concurrents de l'entreprise (benchmarking).**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

L'entreprise ALCOVEL/TEXALG ne fait pas de l'analyse comparative (benchmarking). Cela signifie que cette dernière ne se soucie pas de ses concurrents.

**Figure N°21 : La détermination du domaine d'application**



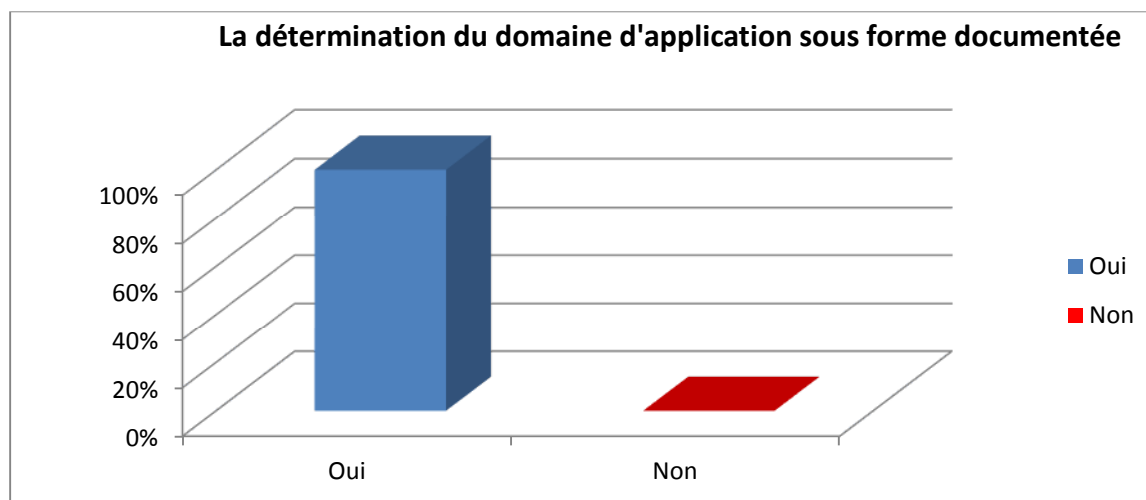
**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.



## Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG

D'après les réponses positives présentées dans la Figure ci-dessus, on peut dire que l'entreprise a déterminé son domaine d'application en prenant en compte les enjeux internes et externes, les exigences des parties intéressées, ses produits et services.

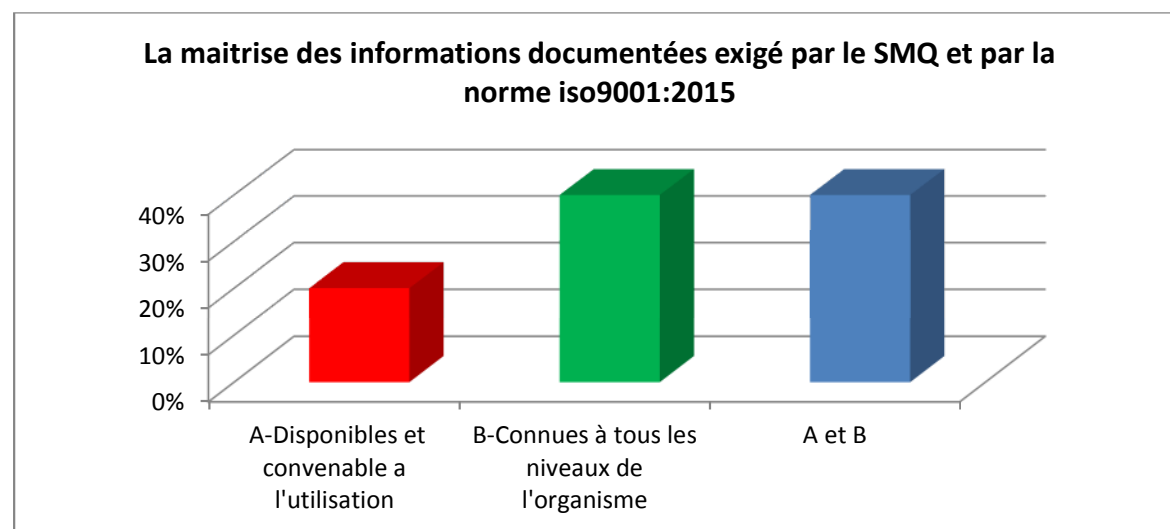
**Figure N°22 : La disponibilité du domaine d'application sous forme documentée**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

De cette Figure, on constate que le domaine d'application du SMQ défini par cette entreprise est mis à disposition et tenu à jours sous forme documentée. Il peut être tenu à jour par toute méthode jugée satisfaisante par l'organisme pour répondre à ses exigences exemple manuellement ou sur site web.

**Figure N°2 3 : La maîtrise des informations exigées par le SMQ et la norme ISO 9001 :2015**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

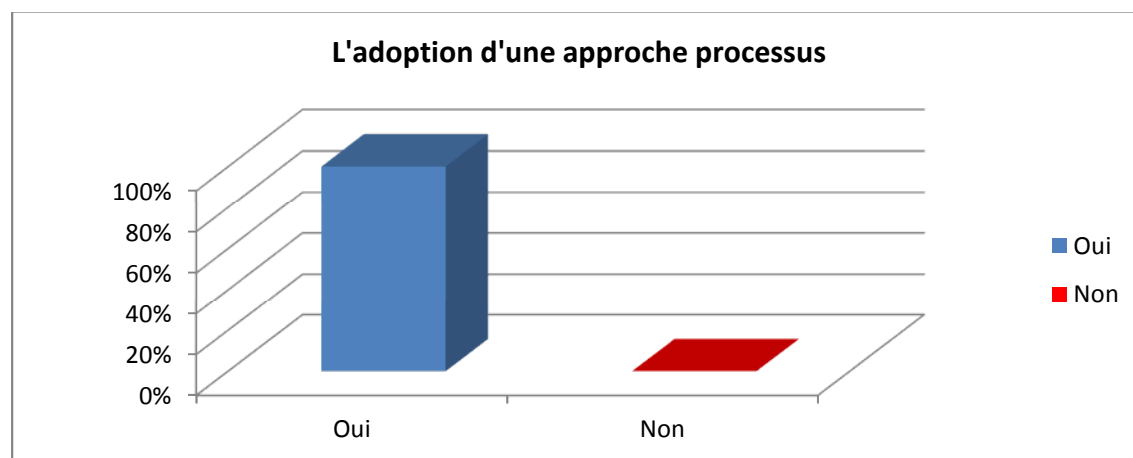
## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

D'après cette Figure, sur l'ensemble des cadres interrogés soit 40% ont répondu que les informations documentées exigées par le SMQ et par la norme iso9001 :2015 sont maîtrisées pour assurer qu'elles sont connues à tous les niveaux de l'organisme. Un taux de 20% de ceux qui ont répondu confirment que c'est pour assurer qu'elles sont disponibles et convenables à l'utilisation alors que les autres ont répondu que c'est pour les deux raisons.

### **Traitement des questions relatives au SMQ et ses processus**

Il porte sur le système de management de la qualité ainsi que ses processus.

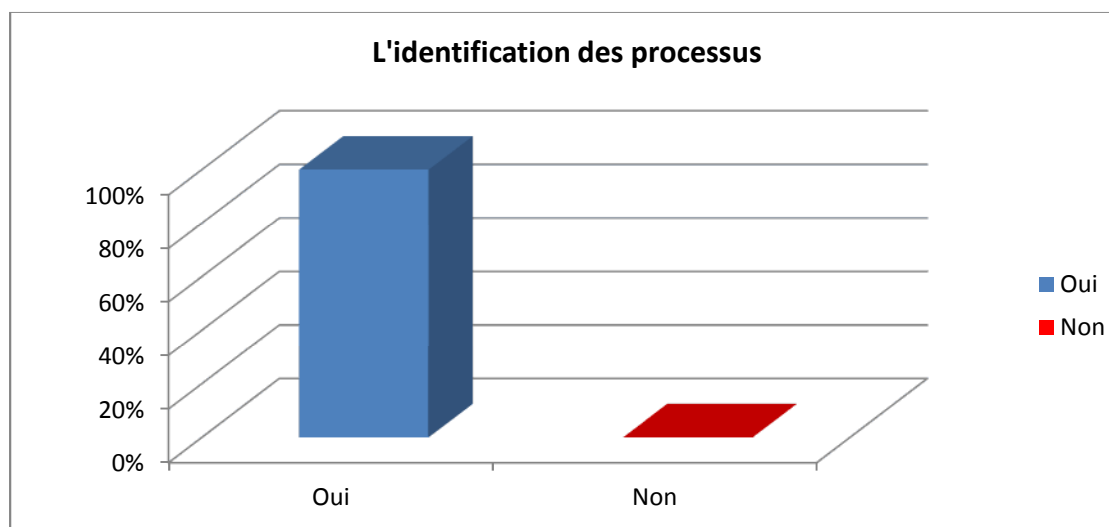
**Figure N°24 : L'adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de SMQ**



**Source :** élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate d'après la figure que l'entreprise adopte une approche processus. Elle permet un apprentissage interactifs autonome et rapide des exigences de la norme afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences

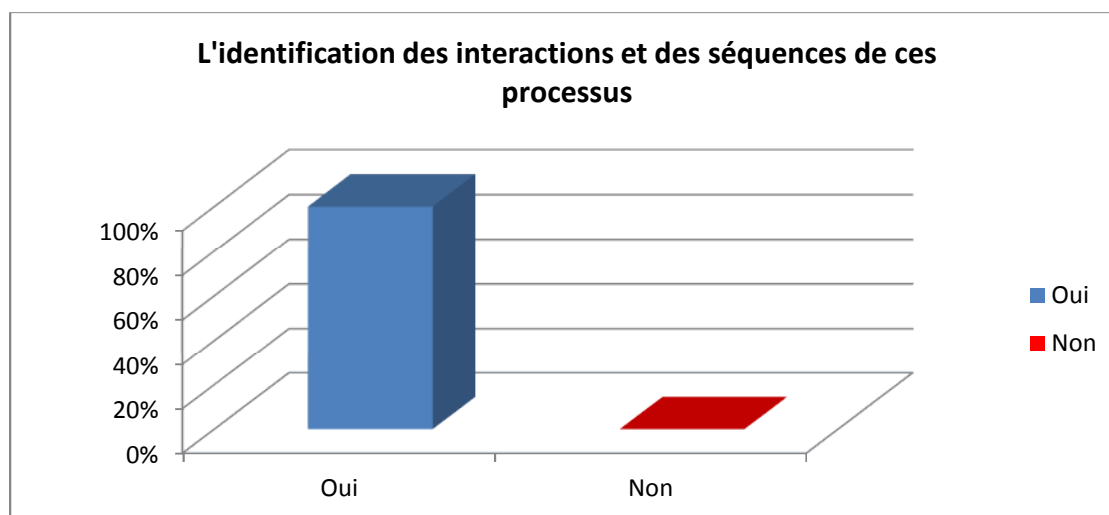
Figure N°25 : L'identification des processus



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après cette Figure, on remarque que la totalité des cadres ont répondu que cette entreprise a identifiés tous ces processus. De ce fait, nous pouvons dire qu'une cartographie des processus a été développée pour représenter les liens existants entre les différents processus associés à la norme.

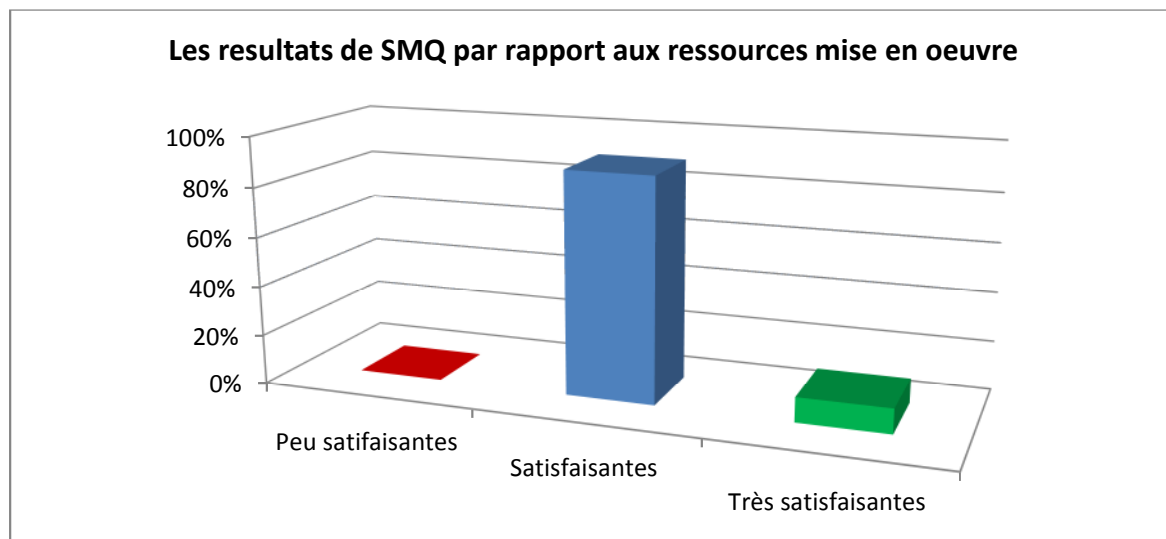
Figure N°26 : L'identification des interactions et les séquences de ces processus



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

La majorité des cadres affirme qu'avec un pourcentage de 100% que les séquences et les interactions des processus sont déterminés en prenant en compte les éléments d'entrés et de sorties de ces processus

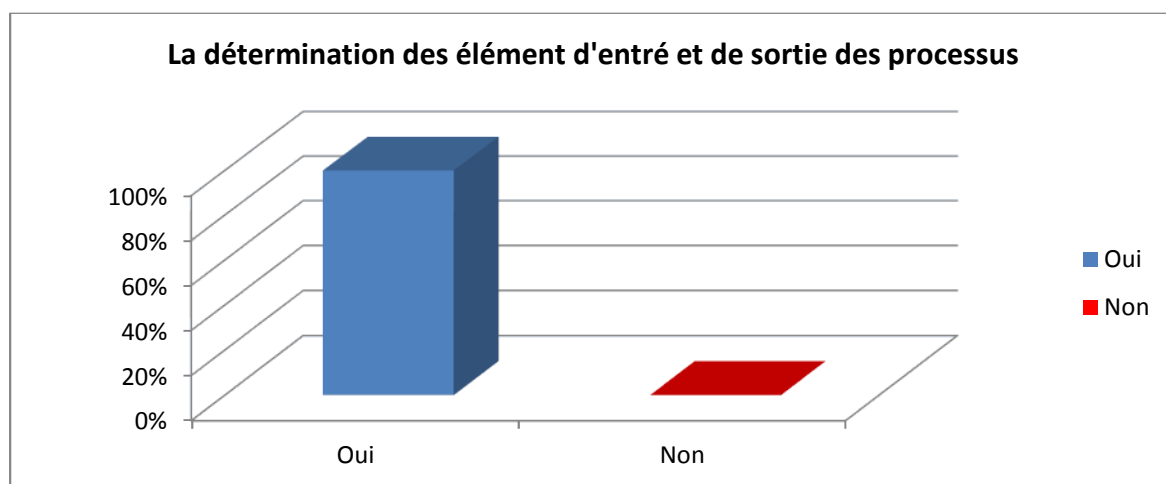
Figure N°27: Les résultats du SMQ par rapport aux ressources mise en œuvre



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après cette figure, la majorité ont répondu que les résultats du SMQ par rapport aux ressources mise en œuvre sont satisfaisants et 10% sont très satisfaisants. Cela signifie que l'entreprise est efficace et que les ressources jouent un rôle très important pour l'atteindre les résultats de SMQ.

Figure N°28 : La détermination des éléments d'entrés et de sorties pour ces processus



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après cette figure, on constate que 100% des cadres ont répondu qu'ils déterminent les éléments d'entrés et de sorties de ses processus. Cela signifie que chaque processus a un élément d'entrée et de sortie.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

---

### **Synthèse générale**

Durant notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise en question, nous avons observé précisément, mais aussi analyser la démarche d'intégration des exigences relatives au contexte de l'organisme en se basant essentiellement sur des documents internes ainsi que les réponses du questionnaire.

Par conséquent, après avoir fait recours à ces deux méthodes nous avons pu collecter un ensemble d'informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche.

Quant aux données collectées au niveau de l'entreprise, nous avons essayé de les interpréter d'une manière objective pour comprendre réellement les intentions et les objectifs de l'entreprise dans le cadre de la démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme.

Ainsi, d'après notre travail de recherche nous avons constaté que dans l'entreprise ALCOVEL d'Akbou une vision stratégique pour tendre vers le développement de la satisfaction du client et des performances est bien définie.

D'après notre étude pratique, nous avons constaté que l'entreprise ALCOVEL a identifié les enjeux internes et externes (voir l'annexe N°02) sans l'utilisation des outils d'analyse stratégique. Ils sont identifiés sous forme d'une liste d'enjeux internes et externes dont les informations relatives à ces derniers sont surveillées avec une fréquence de suivi semestrielle.

En se conformant au paragraphe « 4.2 » de la norme ISO 9001 :2015, l'entreprise ALCOVEL reconnaît qu'elle a un ensemble de parties intéressées dont les besoins et les attentes évoluent et se développent au fil du temps (voir l'annexe N°03). Une analyse de ces besoins et de ces attentes a été réalisée pour déterminer les actions à entreprendre pour satisfaire leurs exigences.

Quant au domaine d'application selon l'étendue de l'entreprise il couvre l'ensemble des processus de système de management conformément à la norme ISO 9001 :2015, et aucune exigence n'est exclue. De ce fait, la certification selon cette même norme s'applique à tous les produits et les services proposés par l'entreprise sans exclusion.

Au final, afin de satisfaire les exigences du paragraphe « 4.4 » de la norme ISO 9001 :2015 l'organisme ALCOVEL a adopté l'approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de son SMQ, et ce afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. Ainsi pour comprendre la norme ISO 9001 :2015,

### ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

---

une cartographie des processus a été développée (voir l'annexe N°04). Cette cartographie permet un apprentissage interactif, autonome et rapide des exigences de la norme. Sa valeur ajoutée est d'être facilement accessible et diffusable. Les éléments d'entrés requis et les éléments de sorties attendus pour ces processus ont été déterminé à travers la fiche technique processus.

## ***Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise ALCOVEL /TEXALG***

---

### ***Conclusion du chapitre***

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil, les différentes étapes et précautions méthodologique mise en œuvre afin de disposer de données pertinentes dont l'analyse statistique à travers le logiciel EXCEL et analyser les réponses issues de questionnaire, permettant de vérifier les hypothèses de la recherche présentées précédemment.

Dans la première section, nous avons décrit brièvement l'entreprise d'accueil ALCOVEL et la méthodologie de recherche afin de collecter les données .Nous avons abordé la collecte de données primaire, l'administration du questionnaire, et présenté la démarche mise en œuvre pour l'obtention des résultats.

Dans la deuxième section, à l'aide de l'analyse des données recueillies, nous avons réussi à confirmer les hypothèses émises dans la problématique de ce travail.

La norme NF EN ISO9001 :2015 « Système de management de la qualité » est la norme de management de la qualité la plus utilisée dans le monde, elle repose sur deux principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces 2 principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance.

L'avènement d'une nouvelle version du référentiel en septembre 2015 a soulevé une problématique de transition du système de management de la qualité pour tous les organismes certifiés ISO 9001 :2008. Cela passe notamment par une identification des nouvelles exigences, notamment le contexte de l'organisme ce qui nous a poussé à entreprendre ce travail de recherche sur la démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme en raison de l'importance qu'elle contribue à l'entreprise.

Tout au long de notre travail nous avons émis une question de départ qui nous a servi comme fil conducteur. Nous rappelons que la problématique de cette recherche s'énonce comme suite : comment un organisme intègre-t-il l'exigence relative au contexte de l'organisme ?

Afin d'apporter une réponse à la question de départ, notre étude est subdivisée en trois chapitres. D'où le premier chapitre aborde l'évolution et le changement de la norme iso9001 :2015, suivi d'un deuxième chapitre intitulé l'analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme et pour le troisième chapitre nous nous sommes focalisé sur notre étude de cas à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude faite par un questionnaire distribué sur les 10 cadres de différents services.

D'après les résultats de notre étude on a identifié deux hypothèses de départ qui nous ont guidé durant la réalisation de ce travail. La vérification de ces hypothèses nous a conduit à opter pour une étude de terrain auprès de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG.

Après l'insertion des données recueillies de questionnaire à l'aide de EXCEL.STAT version 2007, l'interprétation des résultats statistique et l'analyse de ces données collecté nous ont permis de vérifier nos hypothèses et de conclure dans le premier temps que l'organisme ALCOVEL/TEXALG détermine ses enjeux internes et externes sous forme d'une liste sans



l'utilisation des outils d'analyse tel que PESTEL et SWOT ce qui souligne que la première hypothèse n'est pas totalement vérifiée.

En deuxième temps ,on constate que l'entreprise ALCOVEL/TEXALG arrive à répondre aux besoins et aux attentes de ses parties intéressées notamment ses clients en utilisant le sondage qui est une enquête statistique pour mesurer le niveau de satisfaction de leurs exigences ce qui signifie que cette hypothèse est totalement confirmé.

Au terme de notre travail de recherche nous avons constaté que l'entreprise ALCOVEL TEXALG n'a pas totalement maîtrisé le chapitre « 4 » de la norme iso9001 :2015, qui est le contexte de l'organisme à cause des difficultés rencontrés lors de l'intégration des exigences relatives a son contexte puisque l'apport majeur de cette nouvelle version est circonscrit dans ce chapitre ,tel que la prise en compte des enjeux internes et externes et la prise en compte des parties intéressées.

Cependant, tout travail humain ne peut être parfait, le notre ne fait pas exception. En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses difficultés dans l'obtention et la collecte des informations. Cette étude comporte certaines limites que ça soit sur le plan théorique que méthodologique.

Sur le cadre théorique, nous avons rencontré un manque dans la documentation nous nous sommes basés sur peu de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique.

Sur le cadre méthodologique un entretien avec le responsable de management de la qualité aura été plus intéressant pour cerner notre problématique d'une manière plus profonde.

De ce fait, certaines perspectives de recherches futures s'ouvrent, à savoir :

- Analyser la démarche avec plus d'approfondissement en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche ;
- Essayer de faire un entretien éventuel avec le responsable de service concerné.

## *Bibliographie*

---

### ➤ **OUVRAGES :**

- Bazinet. M, *Au cœur de l'ISO 9001 :2015: une passerelle vers l'excellence*, édition AFNOR, Avril 2016.
- Jean-Pierre et al, *Management : Stratégie et organisation*, édition Vuibert, 8eme édition, Août 2010.
- Johnson. G, et al, *stratégique*, édition Pearson éducation, France, 2011.
- Mougin.y, *la qualité 2015 C'est facile !comprendre les évolutions de la norme AFNOR ISO : 9001*, édition AFNOR, 2015.
- Roesslinger. F et Siegel. D, *Management stratégique et management de la qualité*, édition AFNOR , août 2015.
- Claude Pinet, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015* , édition AFNOR, 2015, p.17.

### ➤ **MÉMOIRES :**

- Barry [et al]- Mémoire d'intelligence méthodologique de projet d'intégration, *Aide au déploiement et outil d'auto diagnostique de la norme iso 9001 :2015* , université de technologie de Compiègne,2015/2016.
- Bouzouida. I, Mémoire de projet de fin d'études Master professionnelle, Spécialité Qualité –Sécurité- Environnement, *Démarche de la transition de l'iso 9001 version 2008 en iso 9001 version 2015 Au sein de la société : SEABG BOUARGOUB*, Université virtuelle de Tunis, 2016/2017.
- Hadrich. A, mémoire de stage de fin d'étude, *préparation de la transition à la version 2015 de la norme ISO : 9001 dans le site de production DERMSCAN TUNISIE*, institut Supérieur des Etudes Technologiques de chargaia, Université Virtuelle de Tunis, 2016/2017.

## *Bibliographie*

---

- Tissir. H, Mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat en Industries Agro-alimentaires, *Préparation a la mise en place de la norme ISO 9001 versions 2015 à Centrale Danone, université Sidi Mohammed Ben Abdelah*, 2016/2017.

### ➤ **ARTICLES :**

- Arnaud Eve, pierre Antoine Sprimont. « *La norme ISO 9001 Version 2015* » ,*Une analyse du cadre des systèmes de management de la performance de ferreira et otley*. May2015, Toulouse, France. PP 4-6.

### ➤ **WEBIOGRAPHIE :**

- AFNOR « *Système de management de la qualité –exigences* », En ligne le 05/04/2018.
- *Analyse Qualitative SWOT*, En ligne sur : [www.123business-fr.com/swotanalysis.html](http://www.123business-fr.com/swotanalysis.html) consulté le 24/04/2018.
- *Compréhension de l'organisme et de son contexte est une nouvelle exigence des normes ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015*, En ligne sur : [123qse.pagesperso-orange.fr/16\\_10\\_ISO9001\\_ISO14001.pdf](http://123qse.pagesperso-orange.fr/16_10_ISO9001_ISO14001.pdf) consulté 13/05/ 2018 .
- *ISO/FDIS 9000, Système de management de la qualité-exigences* En ligne sur : <http://www.iso.org>. Consulté. Le 21/04/2018.
- *ISO9001 Management de la qualité*, En ligne sur : <https://www.iso.org/iso-quality-management.html> .html. consulté le 12/04/2018.
- *ISO9001, passer d'ISO 9001 :2008 à ISO 9001 :2015* , En ligne sur [http:// iso.org](http://iso.org). Consulté le 27 /03/2017.
- *ISO 9001 :2015 ,Système de management de la qualité*, En ligne sur : [www.dnvgl.fr.page](http://www.dnvgl.fr/page).consulté le 10/05/2018.

## *Bibliographie*

---

- ISO/TS 9002 :2016, *système de management de la qualité-ligne directrices pour l'application de 9001 :2015*.En ligne sur: <httpS://www.iso.org/fr/standard/66204.html> ISO/TS 9002:2016, consulté le 07/05/2018.
- Les parties prenantes ISO 9001 :2015 et les parties intéressées .En ligne sur :<https://cps-conseils.com> consulté le 07/05/2018.
- PDCA : démarche d'amélioration continue-ISO 9001 facile, En ligne sur : [www.certification-iso-9001.fr/definition/pdca/](http://www.certification-iso-9001.fr/definition/pdca/) consulté le 12/04/2018
- *Service à la clientèle SQS, Révision des normes ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015* , En ligne sur : [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch),p. 04, consulté le 12/04/2018.
- *Système de management de la qualité-exigences* , En ligne sur <http://www.iso.org>. « NORME INTERNATIONALE ISO /FDIS 9000,», consulté le 21/04/2018
- *SWOT: Définition, exemple et ressources*. En ligne sur :<https://www.marketing-etudiant.fr/swot-definition.html> consulté le 23 /04/2018

## **Annexe N°01: Le questionnaire**

Université A/ Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestions

Département de science de gestion

Questionnaire

Thème :

La Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte du l'organisme

(analyse interne et externe) en vue de la certification ISO : 2015 au sein de

l'entreprise ALCOVEL AKBOU

Nous sommes des étudiantes en master spécialité « management » à l'université A. Mira de Bejaia. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, nous souhaitons recueillir à l'aide de ce questionnaire anonyme les informations nécessaires à finaliser notre travail de recherche. Il s'agit bien entendu de connaître votre démarche suivie pour répondre à l'exigence du chapitre 4 qui est : « le contexte de l'organisme » selon la norme ISO 9001 :2015 au sein de votre organisme.

Nous tenons à vous informer que vos réponses seront totalement protégées et les informations contenues dans ce présent questionnaire seront utilisées seulement à des fins scientifique, et que l'anonymat vous est absolument garanti.

## 1. Fiche signalétique

*Nom de l'entreprise* :.....

*Son secteur d'activité* :.....

*Raison sociale et forme juridique* :.....

*Adresse du siège* :.....

*Effectif* :.....

*Année de certification selon la norme ISO 9001* :.....

## 2. Les données personnelles

Sexe :

Homme

Femme

Profession/statut :

## 3. Questions relatives à la certification de l'entreprise selon ISO9001 :2015

Q1 : Votre entreprise est-elle Certifiée ISO 9001 ?

Oui

Non

Si oui, depuis combien d'années ?.....

Q2 : Avez-vous fait la transition vers la version 2015 ?

Oui

Non

Si oui, depuis combien d'années ?.....

Q3 : Êtes-vous satisfaits des nouvelles exigences ajoutées par la norme ISO 9001 ?

Oui

Non

Q4 : La révision de cette norme a influencé positivement votre organisme ?

Oui

Non

**4. Questions relatives à la compréhension de l'organisme et de son contexte**

Q5 : Avez-vous déterminé les enjeux internes et externes liés au contexte de votre organisme ?

Non

Si oui comment ?

Q6 : Ces enjeux peuvent-elle influencer sur l'organisme ?

Oui

Non

Q7 : Avez-vous utilisez l'analyse SWOT et le model PESTEL pour la définition des enjeux interne et externe de votre entreprise ?

Oui

Non

**5. Questions relatives à l'identification des parties intéressées de l'entreprise**

Q8 : Avez-vous identifié les « parties intéressées »de votre SMQ ?

Oui

Non

Si oui, qui sont-elles ?et comment les identifiées ?

.....  
.....

Q9 : Avez-vous surveillé et examiner et revoir ces parties intéressées ?

Oui

Non

Q10 : Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?

Oui

Non

Q11 : Comment surveillez et actualisez-vous ces parties intéressées ?

.....  
.....

Q12: Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?

Oui

Non

Q13 : Le degré de satisfaction des clients est-il ?

Très faible

Faible

Moyen

Bon

Très bon

Q14 : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients est ?

Pas du tout satisfaisant

Satisfaisant

Très satisfaisant

Q15 : Êtes-vous prêt à comparer les objectifs /résultats de vos concurrents (benchmarking) ?

Oui

Non

**6. Questions relatives à la détermination du domaine d'application du SMQ au sein de l'entreprise**

Q16: Avez-vous pensé à établir le domaine d'application de votre SMQ ?

Oui

Non



Si oui, comment ?

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

Q17 : Le domaine d'application est-il déterminé en prenant en compte les enjeux internes et externes, les parties intéressées ainsi que vos produits et services ?

Oui

Non

Q18 : Le domaine d'application est-il disponible sous forme documentée ?

Oui

Non

Q19 : Les informations documentées exigées par le SMQ et par la norme ISO 9001 :2015 sont maîtrisées pour s'assurer qu'elles sont :

Disponibles et convenables à l'utilisation

Connues à tous les niveaux de l'organisme

### **7. Questions relatives au système de management de la qualité et ses processus**

Q20 : Avez-vous pensé à adapter une approche de processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de votre SMQ ?

Oui

Non

Q21 : Les processus sont-ils identifiés ?

Oui

Non

Q22 : Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?

Oui

non

Q23 : Comment vous déterminez les éléments d'entrés requis et les éléments de sorties attendus pour ces processus ?

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

Q24 : Les résultats du SMQ par rapport aux ressources mise en œuvre sont-ils ?

Peu satisfaisants

Satisfaisants

Très satisfaisants

Q25 : pour Quelle raison vous déterminez ces ressources ?

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

*Merci pour votre collaboration*

**Annexe N°02: Les enjeux externes de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG**

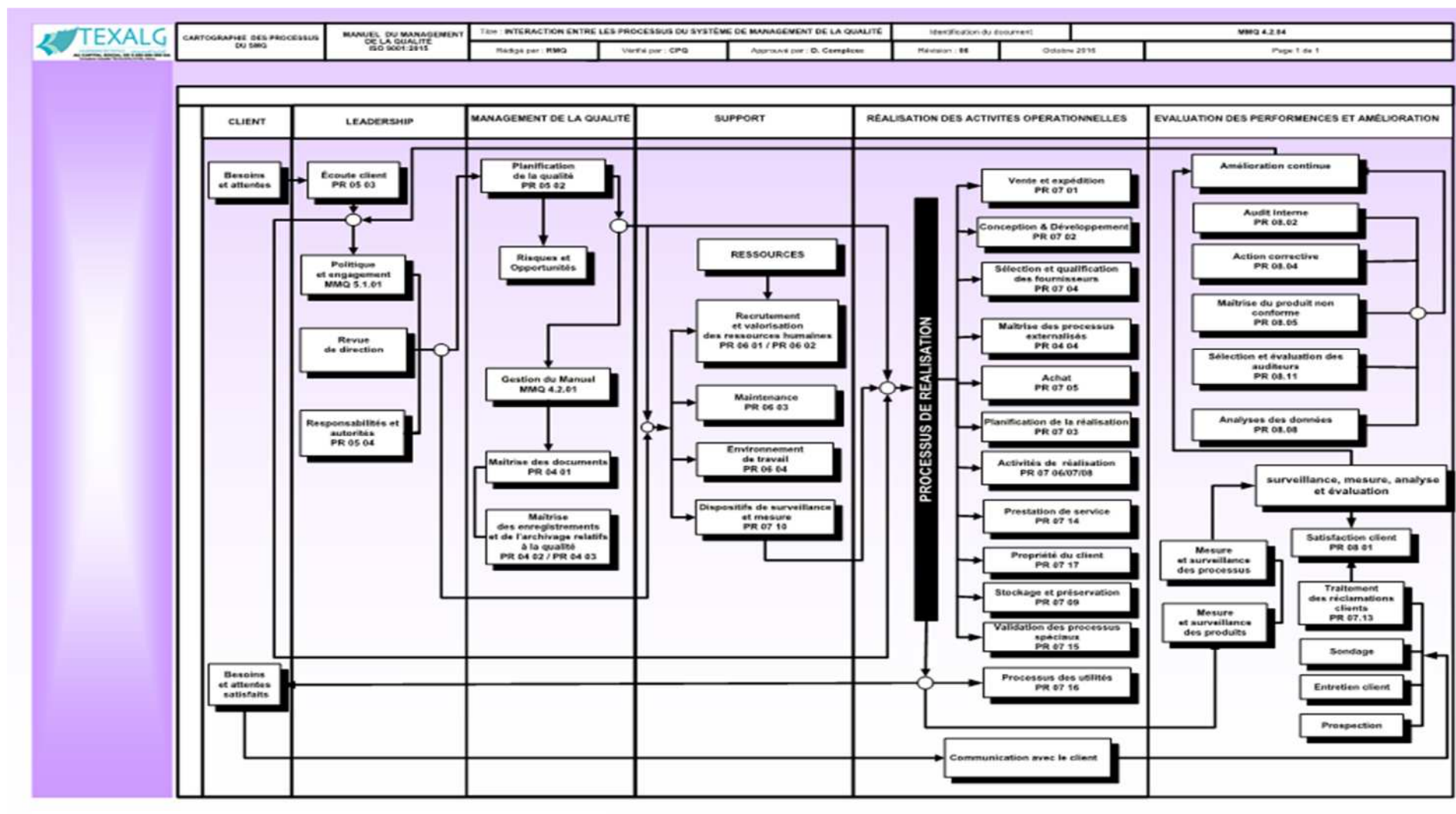
Les enjeux	Type d'enjeux		L'impacte sur l'entreprise	Fréquence de suivi
	Interne	Externe		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concurrence (EATIT et le pole industriel en textile de Relizane).</li> </ul>		X	- perte des parts de marché	Semestrielle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposition réglementaires : Promotion des produits nationaux</li> <li>• Promulgation de la nouvelle loi des retraites</li> </ul>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gagner de nouveaux parts de marché et Favoriser les opportunités d'exportation.</li> <li>- Pénalisation par un départ massive du personnel (pertes d'une capitale expérience appréciable).</li> </ul>	
Economique : Fluctuations des prix des intrants (dévaluation du dinar)		X	- Etant donné que l'entreprise dépendante à l'importation de ces intrants, elle achète plus cher.	



**Annexe N°03: Liste des parties intéressées et leurs besoins et attentes**

<b>Parties intéressées</b>		<b>Besoins et attentes</b>
<b>INTERNES</b>	Salariés et syndicats	- Les salariés de l'entreprise attendent de leur employeur une reconnaissance (améliorations des conditions de travail, règlement des salaires à terme échue et motivation) tenant compte de leur compétences, de leur expérience et de leur implication.
	Actionnaires ou associés	- Propriétaires de l'entreprise, ils attendent que l'entreprise fasse des profits et que les investissements réalisés soient rentabilisés.
<b>EXTERNES</b>	Clients	- Les clients exigent des produits et services conformes à leurs attentes.
	Banques et assurances	- Crédits et gage de garanties alloués à l'entreprise soient remboursés dans les délais
	Etat et collectivités territoriales (Fisc, CNAS et Industrie des mines ...etc.).	- Ils attendent que l'entreprise s'acquitte de ces redevances et qu'elle respecte la réglementation et les lois en vigueur dans les délais.
	Fournisseurs	- Ils attendent que l'entreprise les implique comme partenaire

## ANNEXE N°04 : La cartographie des processus de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG



Source : donné interne de l'entreprise

## **TABLE DES MATIERES**

**Remerciements**

**Dédicace**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Introduction générale .....1**

**Chapitre I : La norme iso 9001 : changement et évolution.....4**

Introduction.....4

**Section 01 : La révision de la norme iso 9001 :2015.....5**

1.1. Les tendances d'évolution de la norme iso9001 :2015.....5

1.2. Les raisons de la révision .....6

1.3. Apports de la nouvelle version .....7

1.3.1. Renforcement de l'approche processus..... 7

1.3.2. Information documenté .....7

1.3.3. Approche par risque et opportunités.....7

1.3.4. Contrôle de l'approvisionnement .....8

1.3.5. Contexte de l'organisme.....8

1.4. Les objectifs de la révision .....8

1.5. Les principaux changements.....9

1.6. La différence entre la version 2015 et la version 2008.....10

1.7. La transition et sa démarche.....12

1.7.1. La période de transition pour la mise à niveau des systèmes de management  
certifiés aux nouvelles normes.....12

1.7.2. La démarche de la transition vers la norme ISO 9001 :2015.....13

<b>Section 02 : Présentation de la norme iso 9001 :2015 .....</b>	<b>14</b>
2.1. Définitions de la norme iso 9001: 2015 .....	14
2.2. La structure de la norme ISO 9001 :2015.....	14
2.3. La structure de la norme ISO9001 :2015 dans le cycle PDCA.....	23
2.4. Les principes de management de la qualité.....	25
2.4.1. L'orientation client.....	25
2.4.2. La responsabilité de la direction (leadership) .....	25
2.4.3. Implication du personnel .....	26
2.4.4. L'approche processus .....	26
2.4.5. L'amélioration .....	26
2.4.6. La prise de décision fondée sur des preuves .....	27
2.4.7. La gestion des relations avec les parties intéressées .....	27
2.5. Les avantages de la nouvelle version .....	27
<b>Conclusion .....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre II : Analyse de deux autres exigences relatives au contexte de l'organisme ...</b>	<b>30</b>
Introduction.....	30
<b>Section 01 : Section 01 : compréhension du contexte de l'organisme et identification des parties intéressées.....</b>	<b>31</b>
1.1. Analyse de l'exigence « 4.1 « »de l'ISO 9001 :2015 : Compréhension de l'organisme et de son contexte.....	31
1.1.1. Définition du contexte de l'organisme .....	32
1.1.2. Analyse du contexte de l'organisme .....	32
1.1.2.1. L'analyse externe .....	32
1.1.2.2. L'analyse interne .....	35
1.1.2.3. La synthèse de diagnostic stratégique (l'analyse SWOT) .....	36
1.1.3. Exemples d'enjeux internes et externes .....	38
1.1.4 : L'intérêt de cette exigence sur l'organisme .....	39



1.1.5. Les raisons de la compréhension de l'organisme et de son contexte.....	40
1.2. Analyse de l'exigence « 4.2 » de la norme ISO 9001 2015 : Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées .....	40
1.2.1. Définition des parties intéressées et les parties intéressées pertinentes .....	41
1.2.2. Identification et positionnement des parties intéressées.....	41
1.2.2.1. Les critères à prendre en compte pour déterminer les parties intéressées...41	
1.2.2.2. Exemple des parties intéressées pertinentes .....	41
1.2.2.3. Le positionnement des parties intéressées.....	43
1.2.3. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.....	44
1.2.3.1. Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes....	44
1.2.3.2. Méthodes de compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.....	45
1.2.3.3. Exigences des parties intéressées.....	46
1.2.4. Pourquoi faire une analyse des parties prenantes.....	47
1.2.5. L'intérêt de cette exigence pour l'organisme.....	48
<b>Section 02 : Analyse des deux autres exigences du contexte de l'organisme.....</b>	<b>48</b>
2.1. Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité..	48
2.1.1. L'établissement de domaine d'application.....	49
2.1.2. La détermination de l'applicabilité de domaine d'application.....	50
2.1.3. L'intérêt de l'exigence pour l'organisme.....	50
2.2. Analyse de l'exigence « 4.4 » de la norme ISO 9001 2015 : Système de management de la qualité et ses processus.....	51
2.2.1. Généralité sur le processus.....	51
2.2.1.1. Définition d'un processus.....	51
2.2.1.2. Catégories de processus .....	51
2.2.1.3. Les caractéristiques du processus .....	52
2.2.1.4. Adoption d'une logique « processus » .....	52
2.2.1.5. Présentation des éléments d'un processus.. ..	53

2.2.2. Explication des exigences du paragraphe « 4.4 »de la norme ISO 9001 :2015 .....	54
2.2.2.1. Analyse de l'article « 4.4.1 » de la norme ISO 9001 :2015 .....	54
2.2.2.2. Analyse de l'article « 4.4.2 » de la norme ISO 9001 :2015.....	56
<b>Conclusion.....</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre III.....</b>	<b>59</b>
Introduction.....	59
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de la recherche.....</b>	<b>60</b>
1.1. Raison sociale .....	60
1.2. La situation géographique de l'organisme.....	60
1.3. Historique de l'entreprise.....	60
1.3.1. Certificats .....	61
1.4. Les moyens .....	62
1.4.1. Infrastructures.....	62
1.4.2. Equipements.....	62
1.5. Mission et activité.....	62
1.5. 1. Mission.....	62
1.5.2. Activité.....	62
1.6. Capacité de production .....	62
1.7. Les effectifs.....	62
1.8. Organisation de l'unité.....	63
1.8.1. L'Organigramme .....	63
1.8.2. Les fonctions et leurs fonctionnements de l'unité.....	64
1.2. La méthodologie de recherche .....	68
1.2.1. Présentation de l'étude.....	68
1.2.2. L'objectif de la recherche.....	68
1.2.3. Méthode de collecte de donnée.....	69

1.2.3.1. Le questionnaire.....	69
<b>Section 02 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....</b>	<b>71</b>
2.1. Analyse et interprétation des données du questionnaire.....	71
2.2. Synthèse générale.....	83
Conclusion.....	85
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Résumé

Le management de la qualité est un domaine essentiel pour tous les secteurs industriels tels que le secteur des textiles. La norme la plus courante qui touche pratiquement toutes les filières est l'ISO 9001 dont la dernière version vient d'être mise en vigueur en septembre 2015.

La version 2015 de norme ISO 9001 où la forme et le fond ont changé avec l'intégration de nouvelles exigences relatives au contexte de l'organisme nous a poussé à s'intéresser dans le cadre de ce travail à la thématique traitant la démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme en vue de la certification.

Nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG.A ce titre les résultats de cette étude démontre que cette entreprise a intégré l'exigence relative au contexte de l'organisme avec moins de maîtrise de ce chapitre.

**Mots-clés:** Le management de la qualité, Le contexte de l'organisme.

## ملخص

إدارة الجودة هو مجال ضروري لكل القطاعات الصناعية خاصة قطاع الصناعات النسيجية. المعيار الأكثر تطبيقاً هو معيار ISO 9001:2015 والنسخة الأخيرة منه كانت سارية المفعول في سبتمبر 2015. نسخة من معيار ISO 9001 2015 اين تغيير الشكل و المضمون مع دمج المتطلبات الجديدة المتعلقة بمضمون الشركة دفعنا الى الاهتمام في هذه المذكرة الى إشكالية معالجة طريقة دمج المتطلبات المتعلقة بالشركة من اجل الحصول على الشهادة تحت معيار ISO 9001:2015. و من هذا المنظور قررنا إجراء هذه الدراسة داخل شركة الكوفال الصناعية ، و على هذا النحو فإن نتائج هذه الدراسة تثبت ان هذه الشركة قد ادمجت المتطلبات الخاصة بمضمون الشركة مع اقل اتقان لهذا المحور. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة ، ISO 9001:2015 ، مضمون الشركة.