

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion

## *Mémoire de fin de Cycle*

En vue l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management

Thème :

*L'Adaptation du Système Management de la Qualité  
« Au CONTEXTE DE L'ORGANISME »  
Selon la Norme ISO 9001 version 2015  
CAS de Bejaïa Mediterranean Terminal SPA (BMT)*

Réalisé par :

M<sup>elle</sup> HASSANI Rima

M<sup>elle</sup> KENTACHE Sofia

Encadré par :

Pr. MEZIANI Mustapha

Soutenu le 18-06-2023, devant le jury composé de :

Président	Dr. AOUDIA Lounis	MCA / MAA	U.A.M.Bejaïa
Encadreur	Pr. MEZIANI Mustapha	MCA / MAA	U.A.M.Bejaïa
Examineur	Pr. MESSAOUDI Wafa	MCA / MAA	U.A.M.Bejaïa

Année Universitaire : 2022-2023

# Remerciements

*Après un long labeur, des efforts, des encouragements et des sacrifices, vient enfin l'ultime consécration de notre travail à travers ce mémoire de fin d'étude.*

*Nous ne pouvons donc nous réjouir d'un tel exploit sans omettre d'avoir une pensée de reconnaissance envers tous les enseignants qui nous ont permis d'arriver à ce stade et plus particulièrement ceux du cycle supérieur et, de leur rendre un grand hommage et les remercier.*

*Nous tenons aussi à présenter nos remerciements et notre gratitude à :*

*Mr. Professeur MEZIANI Mustapha, qui nous a encadré et prodigué des conseils, orientations et d'être volontaire et disponible pour nous accompagner tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Mr. KhODJA Abdelhakim, notre promoteur, chef de département QHSE auprès de BMT Bejaia, pour sa disponibilité, son assistance et son aide qu'il nous a apporté pour nous éclairer et transmettre toutes les informations dont nous avons besoins pour l'accomplissement de ce mémoire.*

*A Messieurs les membres de jury, qui s'intéresseront à notre travail pour l'évaluer.*



*-H.Rima&K.Sofia-*

# Dédicace

*Grace à 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 :*

*A mes très chers parents,*

*Qui ont été toujours à mes côtés et m'ont toujours soutenu tout au long de ces longues années d'étude, pour tout l'amour dont vous m'avez entouré, pour tout ce que vous avez fait pour moi. En signe de reconnaissance, qu'ils trouvent ici, l'expression de ma profonde gratitude pour tout ce qu'ils ont consenti d'efforts et de moyens pour me voir réussir dans mes études.*

*A ma grand-mère,*

*Pour ces conseils et encouragement, ceci est ma profonde gratitude pour ton éternel amour, que ce rapport soit le meilleur cadeau que je puisse t'offrir.*

*A mon frère et ma sœur,*

*Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur et de réussite.*

*A toute ma famille et à tous mes chers amis,*

*Qu'ils trouvent dans ce travail l'expression de mon profond respect et reconnaissance.*



*-H. Rima-*

# Dédicace

*Je dédie ce travail :*

*A mes très chers parents,*

*Sources de vie, d'amour, d'affection et de bienveillance, qui m'ont toujours soutenu, encouragé chaleureusement durant toute ma vie et tout au long de mon parcours. Je tiens donc à les remercier et à leur exprimer mon amour profond et mes immenses gratitudes. Et à remercier en particulier mon père pour le temps qu'il nous a consacré, et pour son assistance et son grand aide lors de la réalisation de ce travail.*

*A mes grands-parents,*

*Dont je suis fière d'être de leur lignée et qui ont toujours été à mes côtés pour me soutenir dans toutes mes démarches.*

*A toute ma famille ;*

*Mes oncles, mes tantes, mes cousins.*

*A tous mes proches,*

*Mes amis qui m'ont toujours soutenu et souhaité plus de succès.*

*A toutes les personnes que j'aime*

 *-K.Sofia-*

# *Sommaire*

## *Sommaire*

---

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

### **Chapitre I**

#### **Généralités sur le système du management de la qualité et la norme ISO 9001 :2015**

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
---------------------------	----------

<b>Section 01 : Présentation du système management qualité et de la norme ISO9001 :2015.....</b>	<b>5</b>
--	----------

<b>Section 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme .....</b>	<b>38</b>
--	-----------

<b>Section 03 : Revue de littérature .....</b>	<b>58</b>
--	-----------

<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>
-------------------------	-----------

### **Chapitre II**

#### **Etude de cas de l'entreprise BMT**

<b>Introduction .....</b>	<b>69</b>
---------------------------	-----------

<b>Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise BMT .....</b>	<b>69</b>
--	-----------

<b>Section 02 : La méthodologie de la recherche .....</b>	<b>75</b>
---	-----------

<b>Section 03 : Résultats de la recherche et analyse.....</b>	<b>79</b>
---	-----------

<b>Conclusion .....</b>	<b>107</b>
-------------------------	------------

<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>108</b>
----------------------------------	------------

#### **Référence bibliographiques**

#### **Annexes**

#### **Tables des matières**

## *Liste d'abréviation*

---

### Liste d'abréviation

**AFNOR** : Association Française de Normalisation.

**ALCOVEL** : Algérienne des COtonnades et des VELours.

**AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leur Criticité.

**BMT** : Bejaia Mediterranean Terminal.

**CD** : Commitee Draft (projet de comité).

**CPE** : Conseil de Participation de l'Etat.

**CTMS** : Container Terminal Management System.

**DIS** : Draft for International Standard (projet de norme internationale).

**EPB** : Entreprise Portuaire de Bejaia.

**EVP** : Equivalent Vingt Pieds.

**FDIS** : Final Draft for International Standard (projet final de norme international).

**ISO** : International Organisation for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation).

**MQ** : Management de la Qualité.

**PDCA**: Plan, Do, Check, Act.

**PESTEL** : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal.

**QHSE** : Qualité, Sécurité, Hygiène, Environnement.

**SMI** : Système Management Intégré.

**SMQ** : Système de Management de la Qualité.

**SPA**: Société Par Action

**SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

**TEXALG** : ALGérienne des TEXtiles.

**WD** : Working Draft (projet de travail).

**Liste des tableaux**

<b>Tableau 1:</b> Résume les évolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001. ....	19
<b>Tableau 2:</b> La révision des principes de management de la qualité. ....	21
<b>Tableau 3:</b> Principales différences de terminologies entre les versions ISO 9001 :2008 et ISO 9001 : 2015.....	21
<b>Tableau 4:</b> Correspondance des articles des deux versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001. ....	22
<b>Tableau 5:</b> Les avantages et les inconvénients de la certification.....	37
<b>Tableau 6:</b> Identification des parties intéressées. ....	45
<b>Tableau 7:</b> Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées.....	47
<b>Tableau 8:</b> Première corrélations entre deux questions à savoir, l'analyse du contexte de l'organisme en utilisant les outils d'analyse swot et pestel (variable 1) et le degré de satisfaction de la clientèle (variable2) .....	100
<b>Tableau 9:</b> Deuxième corrélations entre deux questions à savoir , l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 (variable 1) et la maîtrise des informations documentées exigée par le SMQ et la norme ISO 9001 : 2015 (variable 2).....	101
<b>Tableau 10:</b> Troisième corrélations entre deux questions à savoir : l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 (variable 1) et l'identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme (variable 2) .....	103



## Liste des figures

---

### Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Présentation générale du SMQ.....	13
<b>Figure 2</b> : Le logo de la norme ISO 9001 : 2015.....	14
<b>Figure 3</b> : Calendrier des révisions.....	16
<b>Figure 4</b> : Les dix articles de la norme ISO 9001 : 2015.....	23
<b>Figure 5</b> : Représentation de la structure de la présente internationale dans le cycle PDCA. .....	36
<b>Figure 6</b> : La matrice SWOT.....	40
<b>Figure 7</b> : Le modèle PESTEL .....	42
<b>Figure 8</b> : Représentation d'un processus.....	50
<b>Figure 9</b> : Typologie de processus.....	51
<b>Figure 10</b> : Représentation schématique des éléments d'un processus .....	53
<b>Figure 11</b> : Vue générale du site.....	71
<b>Figure 12</b> : L'organigramme de l'entreprise .....	73
<b>Figure 13</b> : Aperçu général sur le Terminal et le quai de BMT en activité.....	74
<b>Figure 14</b> : La certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001.....	79
<b>Figure 15</b> : Adaptation du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 .....	80
<b>Figure 16</b> : L'influence de la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 sur l'entreprise : .....	81
<b>Figure 17</b> : L'identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme .....	82
<b>Figure 18</b> : Impact et l'influence de l'identification de ces enjeux sur l'entreprise. ....	83
<b>Figure 19</b> : Mise en place d'une méthode de surveillance régulière et de suivi de ces enjeux internes et externes.....	84
<b>Figure 20</b> : La prise en compte des contraintes relatives au contexte de l'organisme. ....	85
<b>Figure 21</b> : La prise en compte des avantages relatifs au contexte de l'organisme.....	86
<b>Figure 22</b> : L'identification des parties intéressées pertinentes interne et externes dans le cadre du SMQ.....	87
<b>Figure 23</b> : Mise en place d'une méthode de surveillance et de suivi de ces parties intéressées.....	88
<b>Figure 24</b> : Identification des besoins, attentes et les exigences de ces parties.....	88
<b>Figure 25</b> : Surveillance, revues et actualisation des exigences des parties intéressées....	89
<b>Figure 26</b> : Impact de l'identification des parties intéressées sur l'entreprise .....	89

## *Liste des figures*

---

<b>Figure 27</b> : Le degré de satisfaction de la clientèle. ....	90
<b>Figure 28</b> : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients. ....	91
<b>Figure 29</b> : La comparaison des objectifs /résultats des concurrents de l'entreprise (Benchmarking). ....	91
<b>Figure 30</b> : Détermination du domaine d'application. ....	92
<b>Figure 31</b> : Détermination des limites d'application du SMQ. ....	93
<b>Figure 32</b> : La disponibilité du domaine d'application sous forme documentée. ....	93
<b>Figure 33</b> : La maîtrise des informations documentées exigé par le SMQ et par la norme ISO 9001 : 2015. ....	94
<b>Figure 34</b> : Adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité du SMQ. ....	95
<b>Figure 35</b> : Identifier, évaluer, mesurer et analyser les processus. ....	95
<b>Figure 36</b> : L'identification des données d'entrées et de sorties de ces processus. ....	96
<b>Figure 37</b> : L'identification des séquences et des interactions de ces processus. ....	97
<b>Figure 38</b> : Détermination des méthodes et les critères pour assurer l'efficacité de ces processus. ....	97
<b>Figure 39</b> : Les résultats du SMQ par rapport aux ressources. ....	97
<b>Figure 40</b> : La prise en compte des risques et opportunités liés à ces processus ....	98
<b>Figure 41</b> : La documentation des informations relatives à ces processus. ....	98
<b>Figure 42</b> : La direction promeut l'approche processus ainsi que l'approche par les risques. ....	99

# *Introduction Générale*

## *Introduction Générale*

---

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, de plus en plus complexe ou les clients sont de plus en plus exigeants, changent de comportement, de besoins et d'attentes, de nombreuses entreprises cherchent à s'imposer sur le marché et à mieux se positionner sur le chemin de l'excellence, afin d'être performantes, assurer la flexibilité et l'efficience et d'obtenir la préférence de leurs clients tout en garantissant une éthique environnementale et sociale. Afin d'y parvenir, les entreprises recourent à l'intégration d'un système management de la qualité.

La mise en place de ce système commence par la transformation radicale des systèmes de gestion, ainsi que les processus de production.<sup>1</sup>pour faciliter cette mise en place, la série de la norme ISO 9000 publié par l'organisation internationale de normalisation, se présente comme alternative dont l'objectif est de fournir un mécanisme permettant de déterminer, de répondre aux besoins des clients et d'éviter les erreurs, à défaut les corriger .

De cette série, la norme ISO 9001 est la plus utilisée, elle peut être utilisée par des organismes de tous types, de toutes tailles et de n'importe quel secteur d'activité.

La première publication de cette norme est en 1987, et depuis elle a connu un essor<sup>2</sup>considérable. Elle été ensuite revu en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. En2000, elle a été revu pour la deuxième fois en intégrant de nouveaux concepts de satisfaction client, l'approche processus et l'amélioration continue. La révision de 2008, quant à elle, s'est portée sur des modifications mineures en apportant quelques précisions sur des exigences mal ou peu comprises.

La dernière révision est la nouvelle version 2015, dont la forme et le fond changent, elle porte sur la recherche de la performance, l'amélioration de la compétitivité, elle répond aux changements économiques, aux besoins des organismes, la satisfaction des clients, elle permet aussi la compréhension du contexte de l'organisme et l'identification des parties intéressées pertinentes au système du management de la qualité.

---

<sup>1</sup> DJEDDOU Ahlem, IMZI Fatima mémoire fin d'études en vue de l'obtention du diplôme master, « transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme iso 9001 : 2008 vers la norme iso 9001 : 2015 : cas des entreprises certifiées iso 9001 : 2008 de la wilaya de Bejaia. » université Abderrahmane Mira Bejaia 2016 / 2017 p 1.

<sup>2</sup> Bazinet .M, Au cœur de l'iso 9001 :2015, une passerelle vers l'excellence, édition AFNOR, Avril 2016 (introduction), p 4.

## *Introduction Générale*

---

L'organisme selon la norme iso 9001 :2015 doit prendre en considération comme donnée d'entrer le contexte où il évolue, ainsi que les exigences des clients et les besoins et attentes des parties intéressées qui ont une incidence sur le SMQ et ses processus. En effet, un système de management ne peut développer sa pleine efficacité que s'il est aligné avec le contexte et le fonctionnement de l'organisme. 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 influent, ou peuvent influencer sur la capacité d'atteinte des résultats attendus du système de management.<sup>3</sup>

### **Problématique de travail :**

C'est dans cette optique que nous effectuerons une recherche dans le souci d'aboutir à des éléments à même de répondre à notre problématique, à savoir :

### **Comment un SMQ s'adapte-il au contexte de l'organisme BMT selon la norme ISO 9001 :2015.**

L'objectif de notre projet est de savoir quelle-est la démarche méthodique à suivre afin de contribuer efficacement à réussir l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 :2015 au sein d'une entreprise. Pour cela, nous avons choisi le cas de l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal (BMT) et aussi traiter les questions subsidiaires qui découlent de la question principale :

**Question 1 :** Quel est le chemin que le BMT a adopté pour une adaptation d'un SMQ au contexte de son organisme selon la norme ISO 9001 :2015 ?

**Question 2 :** Quelles sont les difficultés auxquelles s'est confrontées l'entreprise au cours de l'intégration relative à son contexte d'organisme ?

### **Hypothèses de recherche :**

Pour répondre à cette recherche nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Pour réussir une adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015, l'entreprise doit effectuer une analyse de son environnement interne et externe.

---

<sup>3</sup> Bazinet. M, Au cœur de l'iso 9001 :2015, une passerelle vers l'excellence, édition AFNOR, avril 2016, p (39-40).

## *Introduction Générale*

---

**Hypothèse 2 :** L'analyse SWOT et PESTEL fournissent des réponses significatives au service de la satisfaction des clients et de toutes les parties intéressées.

**Hypothèse 3 :** La maîtrise de l'analyse du contexte de l'organisme facilite l'adaptation du SMQ à la norme ISO 9001 : 2015 et donc la certification.

Afin de traiter notre problématique d'étude, nous avons opté pour un plan de travail qui est divisé en deux grandes parties de recherche à savoir :

La première partie est basée sur une recherche théorique, portant sur la littérature relative à notre thème. Elle comporte un seul chapitre basé essentiellement sur les ouvrages, articles de recherches et thèses, il traite les généralités sur le SMQ et de la norme ISO 9001 :2015.

Dans la première section nous allons aborder d'une part, les définitions des concepts de la qualité, management de la qualité, les principes du management de la qualité et le SMQ d'autre part, la norme ISO 9001 : 2015. La deuxième section évoque les exigences relatives au contexte de l'organisme, enfin la troisième section de ce chapitre, reposera sur la revue de littérature.

La deuxième partie du présent mémoire contient l'étude de cas pratique réalisée au sein de l'entreprise BMT. Cette partie nous permettra de vérifier nos hypothèses. La première section du deuxième chapitre pratique consistera à fournir l'historique et la présentation de l'entreprise BMT. La deuxième section, est consacrée pour la méthodologie de la recherche Enfin, dans la troisième section de ce dernier chapitre, nous allons présenter les résultats de la recherche et analyse des résultats.

# *Chapitre I*

## *Généralités sur le système du management de la qualité et la norme ISO 9001 :2015*

## **Introduction**

La norme ISO 9001 a connu une évolution axée sur l'aspect stratégique du management de la qualité, d'où tout l'intérêt du renforcement du lien fondamental entre la qualité et la stratégie futuriste de l'entreprise, afin qu'elle soit en cohérence avec son environnement et s'adapter aux éventuels changements imposés par les différentes parties prenantes, d'être opérationnelle et d'améliorer la qualité de sa production de telle sorte à réaliser ses objectifs en lien étroit avec la satisfaction du client final.

À travers une telle vision, la certification ISO 9001 doit prendre en compte préalablement le contexte du milieu où évolue l'entreprise (attentes, exigences et besoins de toutes les parties prenantes), qui a une répercussion sur le SMQ et ses processus.

Dans ce chapitre, nous allons présenter, dans la première section, le système de management de la qualité et la norme ISO 9001 : 2015, puis nous allons expliquer le chapitre quatre de la norme ISO 9001 : 2015 (le contexte de l'organisme) et les exigences du même chapitre dans la section deux, enfin la section trois présente une synthèse.

## **Section 01 : Présentation du système management qualité et de la norme ISO9001 :2015**

Pour assurer une meilleure compréhension de la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015, il est impératif de cerner les notions nécessaires à même d'assurer une meilleure compréhension de ce travail. Il est donc question de considérer le SMQ comme étant une notion qui consiste à regrouper l'ensemble des actions et moyens et de les mettre en place au sein d'une entreprise de telle sorte à disposer d'une démarche qualité et d'une amélioration continue afin de se donner les moyens nécessaires pour augmenter et améliorer continuellement sa production selon les objectifs préalablement fixés conformément aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015.

Cette section tourne autour de la présentation du SMQ, celle de la norme ISO 9001 : 2015 ainsi que ses principaux changements.



## **I.1. Le SMQ**

### **I.1.1. La définition de la qualité**

La qualité est subjective, elle ne s'interprète pas en terme de valeur absolue. Elle n'exprime pas un degré d'excellence dans un sens comparatif.

Elle n'est pas quantitative dans le sens d'évaluation technique, elle ne doit pas être confondue avec le luxe, la performance maximale, l'exceptionnel, de l'élitiste, le haut de gamme, le prix élevé.

La qualité est l'atteinte complète des critères qui définissent la satisfaction client.

Le non qualité est le non-respect ou l'ignorance de critères à prendre en compte pour atteindre cet objectif de satisfaction du client. <sup>1</sup>

#### **La qualité selon la norme ISO 9000 :2015 :**

« Est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». <sup>2</sup>Cette définition de la qualité est volontairement générique afin de laisser aux organisations une certaine latitude au niveau de son interprétation. Pour une meilleure compréhension de cette définition, il convient, d'en définir les mots clés : <sup>3</sup>

- **Objet** : tout ce qui peut être perçu ou conçu. Il peut s'agir d'un produit, d'un processus, d'un organisme, d'un système, etc.
- **Caractéristique** : une caractéristique peut être physique (mécanique), sensorielle (odeur), temporelle (disponibilité), comportementale (courtoise), ergonomique (caractéristique physiologique), fonctionnelle (vitesse maximale d'avion).
- **Intrinsèque** : est défini par opposition à attribué comme présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente.
- **Exigence** : peut être défini comme les besoins ou des attentes formulées, généralement implicites ou obligatoires.

---

<sup>1</sup> Institut national de la productivité et du développement industriel de Boumerdès, se référant à la formation de master professionnel en management des entreprises de la 16<sup>ème</sup> promotion de 2017 /2018 p 6.

<sup>2</sup> La norme iso 9000 : 2015, consulté le 30/03/2023.

<sup>3</sup> FATAOU SALEY Bassirou, SOMDA Irèkakpiere, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion, « Audit d'un SMQ lors de la transition de la version 2008 à la version 2015 de la norme iso 9001 ». Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou promotion 2016/2017 pp 8-9.

**Selon quelques auteurs : <sup>1</sup>**

**DEMING :** « la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs »

**Joseph.M. Juran :** « la qualité est l'aptitude à l'utilisation ».

**B. Crosby :** « elle représente à la conformité aux exigences ».

**ANFOR :** « il s'agit de l'aptitude d'une entité à satisfaire les besoins et attentes de ses clients ».

### **I.1.2. La définition du management de la qualité**

Le management de la qualité est défini selon la norme ISO 9000 : 2015 comme étant : « le Management relatif à la qualité ».<sup>2</sup>

Le management de la qualité (MQ) : est une nouvelle politique managériale mise en place par Une entreprise, pour optimiser la qualité de production et d'organisation et améliorer la Satisfaction des clients. Cette politique consiste en une nouvelle manière de fonctionner qui Implique des changements et une réorganisation globale, elle doit être appliquée dans toute L'entreprise.

Le management de la qualité est considéré comme « le pivot de la compétitivité de l'entreprise ». <sup>3</sup>Et une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, Mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies.

Aussi selon la norme ISO 9001, le MQ est perçu comme un « standard d'organisation»<sup>4</sup>, et représente à ce titre, comme les normes techniques, un outil de valorisation des résultats de la Recherche (comme les brevets, les droits d'auteur ...etc.). En effet, respecter une norme peut représenter un avantage compétitif (par rapport à ceux

---

<sup>1</sup>Francis. R et Domonique. S, management stratégique et management de la qualité, édition AFNOR, Aout 2015, p 4.

<sup>2</sup> La norme iso 9000 :2015.

<sup>3</sup>Salah-Eddine El-AZZOUZI, Malika AKIOUD, article « l'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises industrielles au Maroc » université Sidi Mohamed ben Abdallah-Fès-Maroc, juin 2022, p 258.

<sup>4</sup> Eva Giesen, démarche qualité et norme iso 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche, édition IRD (institut de recherche pour le développement), paris 2008, p 18.

qui n'y parviennent pas), est une carte De visite internationale, augmente la qualité (de l'organisation, dans le cas de la norme ISO9001, la qualité technique pour des normes techniques), et la réputation du détenteur d'une certification ou d'une accréditation et favorise l'échange international grâce à la compatibilité des produits (des règles et outils d'organisation dans le cas d'ISO 9001).

### **I.1.3. Les principes de management de la qualité**

Les principes de la norme sont passés de huit à sept dans la nouvelle version ISO 9001 : 2015. Leur application est une condition primordiale pour un déploiement efficace de la qualité au sein de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **I.1.3.1. Orientation client**

« Le principal objectif de management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes ». <sup>2</sup>

Il est primordial d'insister que le client occupe un rôle prépondérant dans l'essor d'une entreprise. Par conséquent, il est nécessaire d'instaurer une relation de confiance fondée sur la prise en considération des besoins et des attentes des clients. Cette attitude devra être une culture répandue dans toute l'entreprise. C'est à partir de cette optique que le concept de client interne prend toute sa dimension de telle sorte que chacun des acteurs de l'entreprise doit être à la hauteur des conséquences de ses activités sur celles de ses partenaires.

Cependant, le concept de SMQ est parfois complexe et très administratif peut contraindre à ignorer la place primordiale de ce principe dans le management de la qualité. C'est ainsi que la satisfaction du client est mise en avant comme alternative, pour délaisser certaines règles établies. Il sera donc question de réduire l'orientation client à la seule satisfaction du client en tenant compte de ses besoins et ses attentes, selon le contexte de l'entreprise sans négliger le respect des contrats et des procédures en vigueur.

---

<sup>1</sup>Roesslinger. F, Siegel. D, management stratégique et management de la qualité, édition AFNOR Aout 2015, pp 37-44.

<sup>2</sup>Mougin. Y, la qualité 2015 c'est facile : comprendre les évolutions de la norme, édition AFNOR NF EN ISO 9001, octobre 2015 p 40.

La satisfaction client doit passer préalablement par la compréhension des besoins actuels et à venir des clients et des parties prenantes, qui favorise le rendement viable de l'organisme.

### **I.1.3.2. Leadership**

Selon ISO 9000 : 2015 « A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme ».<sup>1</sup>

C'est à partir de la politique qualité qu'une direction affiche son dévouement pour la qualité et sa fermeté d'assumer sa responsabilité pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. C'est à travers un tel engagement que le paramètre qualité prend toute sa dimension et son importance en tant que partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Il incombe donc à la direction de mettre en place tous les moyens nécessaires afin d'adopter cette politique en tant que stratégie, et de la rendre opérationnelle en fixant les objectifs, de telle sorte que chacun des collaborateurs contribue à leur réalisation à tous les niveaux de responsabilité.

À ce titre, la direction doit s'assurer régulièrement sur la mise en œuvre de l'acheminement de la politique qualité, pour instaurer un esprit d'amélioration continue. Il est donc question de faire le point régulièrement pour évaluer les objectifs de qualité, en questionnant le fonctionnement SMQ et en analysant les résultats d'audit interne et les non-conformités, afin d'apporter éventuellement des correctifs en permanence.

### **I.1.3.3. Implication du personnel**

Selon ISO 9000 : 2015 « Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur ».

La réussite d'une entreprise est tributaire en grande partie sur la composante humaine, et la compétence de cette dernière et de son degré d'implication.

Malgré tous les moyens et les outils mis en place dans une entreprise, la mise en œuvre d'un SMQ repose sur la compétence et la bonne volonté des personnes. Un tel

---

<sup>1</sup>Ibid. p 41.

principe a un impact particulier sur le management qualité, d'où l'importance d'investir dans la formation du personnel aux préceptes qualité et aux exigences du SMQ, pour parvenir à un haut niveau de compétence, afin d'instaurer un esprit d'amélioration, de créativité et d'initiative.

#### **I.1.3.4. Approche processus**

Selon ISO 9000 : 2015 « 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 ».

La norme AFNOR NF en ISO 9000, définit le processus comme étant « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Dans cette optique, il est donc question pour l'entreprise de porter un regard d'ensemble sur l'approche processus en considérant cette dernière comme un ensemble de plusieurs processus interdépendants et interagissant entre eux, soumis à une organisation dont la finalité est d'atteindre un fonctionnement efficace.

L'intérêt de cette approche, c'est de permettre une meilleure maîtrise de l'organisation grâce aux renseignements approfondis sur la capacité de chacun des processus. Cette dissociation en plusieurs processus, permet de garder un œil sur l'évaluation des risques qui peuvent en découler et en influencer chacun afin de les identifier et de les contrôler. Une telle procédure facilite et rend efficace le suivi de leurs performances.

Par ailleurs, l'autre intérêt est de rendre plus efficace la flexibilité de l'entreprise à travers la détermination des responsabilités pour chaque processus. Cela nécessite au préalable d'identifier les processus déjà existants dans l'entreprise pour ensuite les formaliser à l'aide de représentations telles que les fiches processus et d'y affecter par la suite des responsables à chacun d'eux.

#### **I.1.3.5. Amélioration**

Selon ISO 9000 : 2015 « Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration ».

Eu égard à la férocité de la concurrence et les attentes des clients qui sont en perpétuelle évolution, l'entreprise, se voit dans l'obligation d'adopter une politique d'amélioration qui lui permettra d'être performante. Cette amélioration ne doit pas se

contenter seulement sur le produit ou le service, mais aussi sur l'ensemble des processus de l'entreprise et ses activités. Il ne suffit pas donc de mettre en place des mécanismes (outils), mais aussi d'instaurer un climat de dialogue très fluide et de relever d'éventuelles erreurs qui permettraient à l'entreprise de s'améliorer.

C'est dans cette optique que la roue de Deming ou cycle PDCA est initiée par l'entreprise pour réaliser le principe « amélioration ». Bien entendu, l'analyse des risques de dysfonctionnement d'un processus ou d'un produit fait intervenir la roue de l'amélioration pour circonscrire les alternatives (solutions) à envisager afin de pallier les risques et en planifiant leur déploiement. Le concept d'amélioration constitue aussi un moyen préventif qui s'inspire sur les avis et les suggestions des différents acteurs de l'entreprise et permet d'avoir une vision efficiente d'ensemble afin d'exploiter les différentes données. La capitalisation du savoir, constitue-t-elle aussi un atout majeur et peut être très pertinente dans le processus d'amélioration puisqu'elle permet d'acquérir une expérience et des leçons à même de bénéficier des activités de lien entre amélioration et innovation.

#### **I.1.3.6. Prise de décision fondée sur des preuves**

Selon ISO 9000 : 2015 « Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés ».

La prise de décision est essentielle dans le management qualité et pour cela, il est aussi primordial de s'assurer sur la justesse et la fiabilité des informations recueillies. À cet effet, il est donc plus judicieux de se référer à des données et des informations fondées sur des preuves afin d'écartier toute incertitude et de parvenir à une interprétation objective conduisant à un climat de confiance, afin d'améliorer les processus décisionnels et l'adoption d'une aptitude de reconsidération ou de correction au cas échéant pour la prise de décision. Cette démarche ne peut se concrétiser qu'à travers la disponibilité d'une banque de données contrôlées et organisées, à même de fournir des informations pertinentes, exactes et sûres au personnel compétant pour les exploiter rationnellement et à bon escient.

#### **I.1.3.7. Management des relations avec les parties intéressées**

Selon ISO 9000 : 2015 « Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les partenaires ».

On sous-entend par parties intéressées, personne ou organisme qui peut avoir une influence ou incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de les affecter par une décision ou une activité. Il est donc très clair que les parties intéressées sont partie prenante de l'entreprise et par conséquent, peuvent avoir un impact et une influence significative sur les performances de cette dernière. Il y a lieu donc pour l'entreprise d'axer ses performances et celles des parties intéressées en prenant compte des avantages et des aléas liés à chaque partie intéressée.

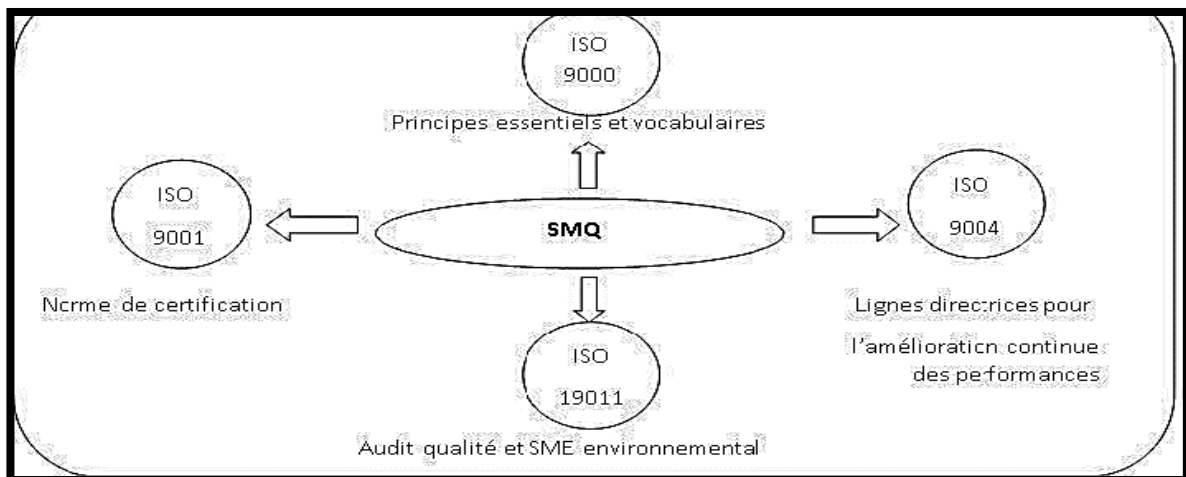
Dans cette optique, il est donc question de localiser les parties intéressées qui auront un impact significatif et d'instaurer une culture d'échange et de partage d'informations et d'expertise.

#### **I.1.4. La définition du système de management de la qualité**

Le système management de la qualité (SMQ) : est une technique managériale mise en place par une organisation, quel que soit son type, sa taille ou son mode d'organisation. Elle repose sur un ensemble d'actions, de moyens, de principes et d'activités relatives au contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la gestion de la qualité, reliés et intégrés, qui s'appliquent A toutes les fonctions de l'entreprise et qui marchent comme un engrenage pour répondre à la politique qualité, aux objectifs tracés en lien avec l'amélioration continue et la satisfaction des clients finaux, accroître la performance, la compétitivité, augmenter la qualité de production et assurer la pérennité de l'entreprise. Ce système est piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne les moyens, les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.

Le SMQ est considéré aussi comme un outil qui apporte une maîtrise et une standardisation des processus en permettant de mesurer l'efficacité des actions menées.

**Figure 1** :Présentation générale du SMQ



**Source** : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation (Alger 2005, édition G.A.L), en ligne sur <http://bibliotheque.utc.fr>, consulté le 30/03/2023.

- ISO 9000 : décrit les principes essentiels des SMQ et en spécifie la terminologie.
- ISO 9001 : spécifie les exigences relatives à un SMQ lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- ISO 9004 : fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du SMQ, l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- ISO 19011 : fournit des conseils sur l'audit des SMQ et des systèmes de management environnementaux.

## **I.2. La norme iso 9001 :2015**

### **I.2.1. Définition de la norme**

La norme est « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Directives ISO/CEI, partie 2(2004) « Règles de structure et la rédaction des normes internationales ». Genève 5<sup>ème</sup> édition p3.



### **I.2.1.1. Définition de l'ISO**

L'ISO (organisation internationale de normalisation) est fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membre de l'ISO). L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressée par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. <sup>1</sup>

Leurs membres viennent de 167 pays. Par ses membres, l'organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondée sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux. <sup>2</sup>

### **I.2.1.2. Définition de l'ISO 9001 :2015**

ISO 9001 est une norme établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle permet aux entreprises de devenir plus efficaces et d'augmenter la satisfaction des clients. « Il s'agit de la seule norme de la famille iso 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification ». <sup>3</sup>

Toutes les exigences de l'ISO 9001 :2015 sont génériques, elle s'adresse aux organismes de tous types et de toutes tailles, quels que soit leur secteur d'activité.

**Figure 2 :** Le logo de la norme ISO 9001 : 2015



**Source :** [www.freepng.fr/png-xqujd6/](http://www.freepng.fr/png-xqujd6/)

---

<sup>1</sup> Norme ISO 9001 « système de management de la qualité – exigence », cinquième édition iso 9001 :2015 (f) publié en suisse, septembre 2015.

<sup>2</sup> Norme ISO 9001, management de la qualité, en ligne sur <https://www.iso.org> consulté le : 30/03/2023.

<sup>3</sup> ISO 9001 Management de la qualité, en ligne sur <https://www.iso.org> consulté le : 30 /03/2023.

## **I.2.2. La révision de la norme iso 9001 :2015**

### **I.2.2.1. Pourquoi la révision**

L'iso prévoit un examen périodique de ses normes, généralement tous les cinq ans, pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation au marché.<sup>1</sup> Les résultats d'une consultation internationale sur la norme iso 9001 ont conclu en mars 2012 qu'elle nécessitait une évaluation. La révision de l'ISO 9001 a pour but de répondre aux importants changements survenus dans le contexte des organismes.

La norme ISO 9001 :2015 encourage les organisations à tenir compte plus efficacement les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux soutenir la stratégie de l'entreprise et à contrôler la chaîne entière en créant des valeurs supplémentaires pour les clients.

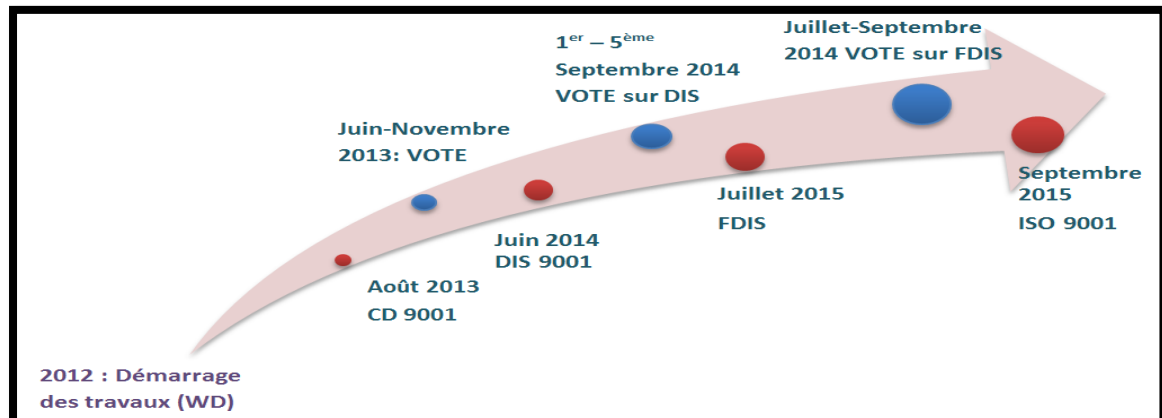
Par conséquent, la nouvelle version améliorera les avantages à ces deux égards : la maîtrise de leurs activités en interne, pour s'efforcer d'obtenir l'excellence opérationnelle et la progression de leur capital-confiance auprès de leurs parties intéressées.

La nouvelle version apporte des nouveautés par rapport à la version précédente, qui pourraient avoir des impacts importants sur les performances du système de management de la qualité.

---

<sup>1</sup>Bazinet.M « Au cœur de l'iso 9001 : 2015, une passerelle vers l'excellence », édition AFNOR, avril 2016 p 8.

**Figure 3 :**Calendrier des révisions



**Source :** Barry Z et all-mémoire d'intelligence méthodologique, conception d'un outil d'autodiagnostic sur la norme ISO /DIS 9001 :2015, université de technologie de Compiègne 2014-2015, p7.

### **I.2.2.2. Le calendrier de la norme**

- 2012 : première ébauche de la norme ISO 9001 :2015 (WD : Working Draft).
- Aout 2013 : les membres du SC2 ont rédigé un projet comité : le Comité Draft (CD).
- Juin 2013 : première phase de vote sur la norme ISO 9001 :2015 (CD) et le dépouillement en novembre 2013.
- Juin 2014 : après avoir recueilli les commentaires des différents pays membres de l'ISO, un projet de norme internationale est proposé : Draft for International Standard (DIS).
- 1<sup>er</sup> semestre 2014 : seconde phase de vote sur le texte de la norme ISO 9001 :2015 (DIS). Depuis le 27mai 2014, le projet de l'ISO 9001 :2015 est accessible gratuitement sur le site d'ANFOR (PDF de 58 pages) pour l'enquête publique (fin 25 juillet 2014). Dépouillement 4 et 5 septembre 2014.
- Juin 2015 : le final Draft for International Standard est proposé.
- Juillet 2015 : troisième phase de vote sur le texte de la norme ISO 9001 :2015 (FDIS). Dépouillement des votes en septembre 2015.
- Septembre 2015 : publication de la norme ISO 9001 : 2015.

### **I.2.2.3. Les tendances d'évolution de la norme ISO 9001 version 2015**

La norme ISO 9001 : 2015 vise à suivre cinq nouvelles tendances sont : <sup>1</sup>

#### **I.2.2.3.1. Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et opportunités**

La norme ISO 9001 : 2015 a pour objectif d'aller au-delà dans la prise en considération des risques et des opportunités, afin de prévoir et d'anticiper les besoins et les attentes des parties intéressées. Pour ce faire, il est donc question de bien cerner le contexte de l'organisation, identifier les enjeux, les risques et les opportunités.

En s'inspirant du concept « amélioration continue », la version 2015 de l'ISO 9001 fait valoir le management des risques afin de prévoir les résultats indésirables. Initialement, cette démarche vise à l'identification, l'évaluation, à la cotation et à la classification des risques. Après cela, on pourra envisager des actions correctives qui seront entreprises pour la prévention des risques recensés. Cette étape est le fruit des méthodes déjà testées, telles que : l'AMDEC, SWOT, PDCA, la maîtrise des risques du document unique de sécurité...etc.

#### **I.2.2.3.2. Aligner la démarche qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation**

La norme ISO 9001 : 2015 vise l'intégration de la démarche qualité dans la stratégie de L'organisation. Pour ce faire, les pratiques et les opérations quotidiennes doivent être définies et déterminées conformément à la stratégie de l'organisation et à la démarche qualité, pour Éviter l'autonomie des individus (Gervais 2009), et permettre la réalisation aisée des objectifs Fixés par l'entreprise.

#### **I.2.2.3.3. Maîtriser l'intégralité de la chaîne (fournisseurs, sous-traitants...) pour créer de la valeur pour le client**

La norme ISO 9001 : 2008 recommande de cerner la qualité du produit/service. Cette recommandation concerne les fournisseurs. Il s'agit donc de prendre en compte la valeur générée par les processus et la prise en considération des fournisseurs en faveur du client final. Mais cela s'avère par rapport à la chaîne de la valeur, incomplet.

---

<sup>1</sup> Arnaud Eve, Pierre –Antoine Sprimont thèse « la norme iso 9001 : 2015 une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009) », p 4-6.

Par conséquent, il y a lieu de prendre compte les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur, ainsi l'organisme sera en mesure de définir le produit/service, par rapport au marché et aux objectifs de l'entreprise, et de répercuter les besoins des clients (Donaldson et Al. 2006). C'est dans ce contexte que la norme ISO 9001 : 2015 s'est axée sur la maîtrise de la chaîne de valeur, depuis la demande initiale du client jusqu'au service après-vente.

#### **I.2.2.3.4. Évaluer et améliorer les performances du système de management de la qualité**

La notion de performance de la norme ISO 9001 : 2008 est globale et indéterminée, elle consiste à la satisfaction du client. Alors qu'il est question de mesurer de la performance que l'entreprise produit.

C'est ainsi, que la version 2015 de la norme ISO 9001 met en avant la mesure et l'amélioration systématique de la performance de la qualité. Il s'agit donc de systématiser l'appréhension de la performance de l'organisme.

#### **I.2.2.3.5. Simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes de management (qualité, environnement, énergie, sécurité...etc.)**

La version 2015 de la norme ISO 9001 a pour ambition d'améliorer la cohérence avec les autres systèmes management préconisés auparavant, en adoptant la structure dite « structure de niveau supérieur », cela consiste à introduire et à intégrer d'autres systèmes de management avec facilité, en adoptant une perspective qui aboutit à une structure, un texte commun et une terminologie commune. Cette structure dit « High level » ou « universelle » désignée par l'AFNOR, s'organise autour des 10 chapitres articulés selon le cycle du PDCA. En finalité, la norme ISO 9001 : 2015 a pour objectif d'améliorer la cohérence entre les normes ISO de management.

**Tableau 1:**Résume les évolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001.

<b>Evolution de la norme ISO 9001 : 2015</b>				
Anticipation des besoins et attentes par une meilleure prise en compte des risques et opportunités.	Alignement du système qualité aux pratiques managériales pour soutenir la stratégie.	Maitrise de la relation avec les fournisseurs, les sous-traitants, pour créer de la valeur pour les clients.	Evaluation et amélioration des performances du système de management de la qualité.	Simplification et accélération des synergies avec les autres systèmes de management ISO.
<b>Synthèses des évolutions de L'ISO 9001 : 2015</b>				
L'ISO 9001 : 2015 vise à inscrire l'appréhension des risques et des opportunités d'amélioration dans une démarche systématique et rigoureuse adossée au cycle PDCA.	L'ISO 9001 : 2015 vise à inscrire de la stratégie au travers des processus opérationnels.	L'ISO 9001 : 2015 vise l'appréhension de la chaîne de valeur au profit du client.	L'ISO 9001 : 2015 vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme.	L'ISO 9001 : 2015 vise à améliorer la cohérence entre les normes ISO de management.

**Source :** <http://hal.dciencia/hal-01188691> consulté le 8/04/2023.

#### **I.2.2.4. Les objectifs de la révision de la norme ISO 9001 version 2015**

La révision de la nouvelle version du standard présente pour l'utilisateur de multiples objectifs : <sup>1</sup>

- Donner confiance aux clients des entreprises certifiées.
- Garantir la conformité du produit et assurer la satisfaction de la clientèle.
- Offrir un cadre stable d'exigences pour les années à venir.
- Être suffisamment générique, mais pertinent pour les entreprises de tous types et de toutes tailles, sans égard au secteur ou à l'industrie.
- Continuer à mettre l'accent sur la gestion efficace des processus pour atteindre les résultats désirés.
- Tenir compte des modifications qui se sont produites depuis la dernière mise à jour de 2008.
- Recourir à des formules simples et claires, pour garantir une compréhension commune et une interprétation cohérente des exigences.
- Favoriser l'efficacité de la mise en œuvre dans les entreprises et mettre en œuvre des évaluations de conformité.
- Pour les entreprises déjà certifiées, faire évoluer leur SMQ vers une meilleure efficacité au service de la stratégie de l'entreprise.
- Générer une nouvelle dynamique de progrès.
- Conserver et renforcer l'approche processus et le cycle d'amélioration continue.
- S'adapter mieux aux enjeux économiques actuels, et améliorer la compétitivité et la performance. <sup>2</sup>

#### **I.2.2.5. Les grandes différences**

##### **I.2.2.5.1. Révision des principes de management de la qualité**

L'application des principes du management de la qualité de L'ISO 9001 : 2015 sont de sept au lieu de huit. Le tableau ci-dessous résume la différence entre les principes de L'ISO 9001 : 2008 et L'ISO 9001 : 2015.

---

<sup>1</sup> TISSIR Hassnae, mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en industries agro-alimentaires « préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 à centrale Danone », Université Sidi Mohammed Ben Abdallah, 2016 /2017 p15.

<sup>2</sup>[www.asaconseil.fr](http://www.asaconseil.fr) consulté le 2/04/2023.

**Tableau 2:**La révision des principes de management de la qualité.

<b>ISO 9001 : 2008</b>	<b>ISO 9001 : 2015</b>
1. orientation client	1. orientation client
2. leadership	2. leadership
3. implication du personnel	3. implication du personnel
4. approche processus	4. approche processus
5. management par approche système	5. amélioration
6 .amélioration continue	6. prise de décisions fondée sur des preuves.
7. approche factuelle pour la prise de décision.	7. management 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 ISO9001 :2015.

#### **I.2.2.5.2. Terminologie de la norme ISO9001**

Les termes utilisés dans la nouvelle version ont été modifiés. En effet, plusieurs lexiques et appellations ont pris une nouvelle forme tout en laissant à l'entreprise la possibilité d'utiliser les termes qui correspondent le mieux à ses pratiques.

**Tableau 3:**Principales différences de terminologies entre les versions ISO 9001 :2008 et ISO 9001 : 2015.

<b>ISO 9001 : 2008</b>	<b>ISO 9001 : 2015</b>
Produit	Produit et service
Exclusions	Non utilisé Les exigences de la norme applicables au domaine d'application du SMQ sont précisées dans (4.3) et (A.5)
Représentant de la direction	Non utilisé
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements	Informations documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des



**Chapitre I Généralités sur le système du management de la qualité et la norme  
ISO 9001 :2015**

	processus
Equipements pour la surveillance et la mesure	Ressources pour la surveillance et la mesure
Produit acheté	Produits et services fournis par les prestataires externes
Fournisseur	Prestataires externes

**Source** : norme, « NF EN ISO 9001 SMQ Exigences ». AFNOR, www.afnor.org, octobre 2015.

### **I.2.2.5.3. La structure de norme ISO 9001**

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 4:**Correspondance des articles des deux versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.

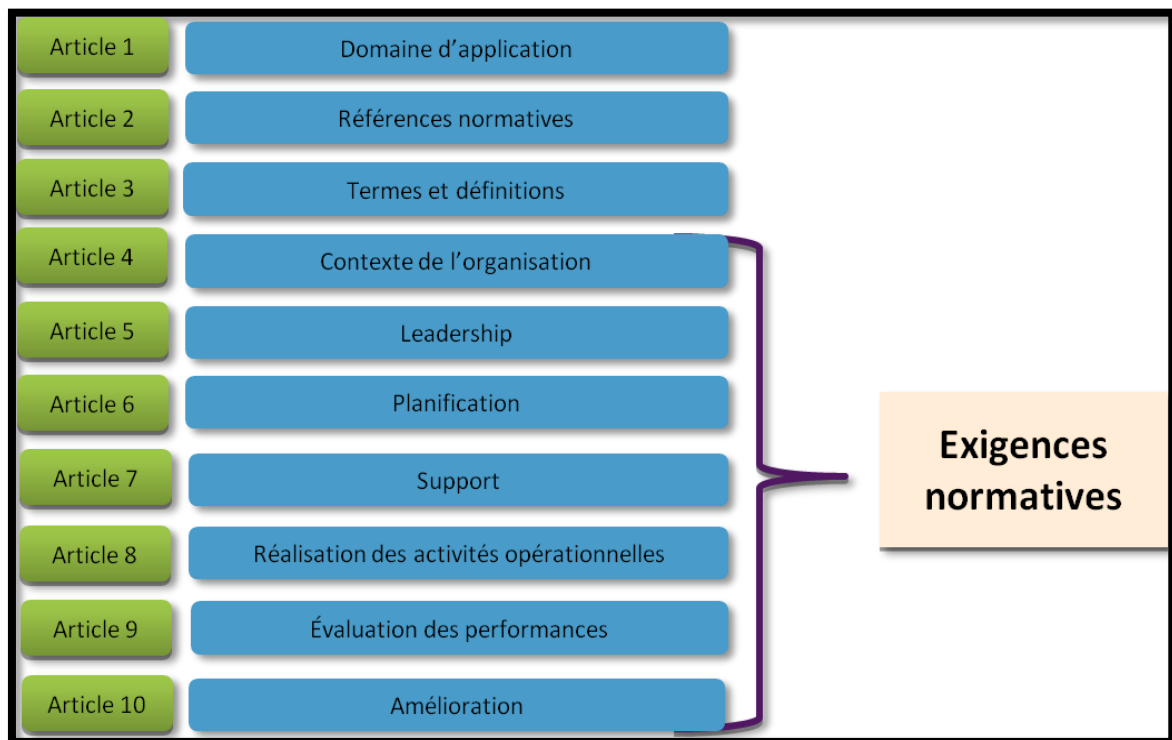
<b>Version 2008</b>	<b>Version 2015</b>
Article 1 : domaine d'application	Article 1 : domaine d'application
Article 2 : références normatives	Article 2 : référence normatives
Article 3 : termes et définitions	Article 3 : termes et définitions
Article 4 : système de management de la qualité	Article 4 : contexte de l'organisme
Article 5 : responsabilité de la direction	Article 5 : leadership
Article 6 : management des ressources	Article 6 : planification
Article 7 : réalisation du produit	Article 7 : support
Article 8 : mesure, analyse et amélioration	Article 8 : réalisation des activités opérationnelles
	Article 9 : Evaluation des performances
	Article 10 : amélioration.

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

### **I.2.3. La structure de la norme ISO 9001 : 2015**

La norme ISO 9001 : 2015 adopte une nouvelle structure de dix chapitres. Les trois premiers chapitres sont les mêmes à ceux d'ISO 9001 : 2008, depuis le quatrième chapitre on constate une forte différence entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001 :<sup>1</sup>

**Figure 4 :**Les dix articles de la norme ISO 9001 : 2015



**Source :** UTC Master QPO 2015-2016 [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « travaux », « Qualité-Management », réf n 338.

#### **I.2.3.1. Le contexte de l'organisme (Chapitre 4)**

##### **A. Compréhension de l'organisme et de 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 les résultats attendus de son SMQ .il aussi surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.

<sup>1</sup> Norme ISO 9001 « système de management de la qualité \_ Exigences », cinquième édition iso 9001 : 2015 (F) publié en suisse, septembre 2015.

## **B. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

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

- Les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du SMQ.
- Les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du SMQ.

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

## **C. Détermination du domaine d'application du SMQ**

Lorsque l'organisme établit domaine d'application il doit prendre en compte :

- Les enjeux externes et internes auxquels il fait références en « 4.1 ».
- Les exigences des parties intéressées auxquels il fait référence en « 4.2 ».
- Les produits et services de l'organisme.

Le domaine d'application du SMQ de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Il doit indiquer les types de produits et services couverts et fournir une justification pour toute exigence que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son SMQ.

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.

## **D. Le système de management de la qualité et ses processus**

➤ **L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme et doit :**

- Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus.
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- Déterminer et appliquer les critères, les méthodes nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus.
- Déterminer les ressources nécessaires et s'assurer de leur disponibilité.

- Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus.
- Prendre en compte les risques et les opportunités.
- Evaluer ces processus et mettre en œuvre toutes les modifications requises pour que ces processus produisent les résultats attendus.
- Améliorer les processus et le SMQ.
- **L'organisme doit, autant que nécessaire :**
- Tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus.
- Conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

### **I.2.3.2. Leadership (Chapitre 5)**

#### **A. Leadership et engagement**

- **La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du SMQ en :**
- Assurant la responsabilité de l'efficacité du SMQ.
- S'assurant que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le SMQ et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme.
- S'assurant que les exigences liées au SMQ sont intégrées aux processus métiers de l'organisme.
- Promouvant l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques.
- S'assurant que les ressources requises pour le SMQ sont disponibles.
- Communiquant sur l'importance de disposer d'un SMQ efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système.
- S'assurant que le SMQ atteigne les résultats attendus.
- Incitant, orientant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du SMQ.
- Promouvant l'amélioration.
- Soutenant les autres rôles pertinents de management afin de démontrer leur responsabilité dans leurs domaines respectifs.
- **Orientation client :**
- La direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- Les exigences du client ainsi que les exigences réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence.
- Les risques et les opportunités susceptibles d’avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l’aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte.
- La priorité d’accroissement de la satisfaction du client est préservée.

## **B. Politique**

### **➤ Etablissement de la politique qualité :**

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

- Appropriée à la finalité et au contexte de l’organisme et soutient son orientation stratégique.
- Fournit un cadre pour l’établissement d’objectives qualités
- Inclut l’engagement pour l’amélioration continue du SMQ.

### **➤ Communication de la politique qualité :**

La politique de qualité doit :

- Etre disponible et tenue à jour sous la forme d’une information documentée.
- Etre communiquée, comprise et appliquée au sein de l’organisme.
- Etre mise à la disposition des parties intéressées pertinentes, le cas échéant.

## **C. Rôles, responsabilités et autorités**

### **➤ La direction doit attribuer la responsabilité et l’autorité pour :**

- S’assurer que le SMQ est conforme aux exigences de la présente norme internationale.
- S’assurer que les processus délivrent les résultats attendus.
- Rendre compte, en particulier à la direction, de la performance du SMQ et des opportunités d’amélioration.
- S’assurer la promotion de l’orientation client à tous les niveaux de l’organisme.
- S’assurer que lorsque les modifications du SMQ sont planifiées et mises en œuvre, l’intégrité du SMQ est maintenue.

### **I.2.3.3. Planification (Chapitre 6)**

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

- Dans le cadre de la planification de son SMQ, l'organisme doit tenir compte des enjeux (compréhension de l'organisme et de son contexte) et des exigences (compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées) et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour :
  - Donner l'assurance que le SMQ peut atteindre le ou les résultats escomptés.
  - Accroître les effets souhaitables.
  - Prévenir ou réduire les effets indésirables.
  - S'améliorer.
- L'organisation doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités en :
  - Intégrant et mettant en œuvre ces actions au sein des processus du SMQ.
  - En évaluant l'efficacité de ces actions.

#### **B. Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre**

- **Les objectifs qualités que l'organisme doit établir :**
  - Etre en cohérence avec la politique qualité.
  - Etre mesurables.
  - Tenir compte des exigences applicables.
  - Etre pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client.
  - Etre surveillés, communiqués et mis à jour en tant que de besoin.
- **Lorsque l'organisme planifie la façon dont ses objectives qualités seront atteintes, il doit déterminer :**
  - Ce qui sera fait.
  - Quelles ressources seront nécessaires.
  - Qui sera responsable.
  - Les échéances.
  - Comment les résultats seront évalués.

### **C. Planification des modifications**

- **Lorsque l'organisme détermine le besoin de modifier le SMQ, il doit prendre en compte :**
  - L'objectif des modifications et leurs conséquences possibles.
  - L'intégrité du SMQ.
  - La disponibilité des ressources.
  - L'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités.

#### **I.2.3.4. Support (Chapitre 7)**

L'entreprise indiquera les ressources requises, notamment les ressources externes concernant l'infrastructure et l'environnement du travail restent inchangées.

#### **A. 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 management de la qualité.

#### **B. Compétences**

L'organisme doit :

- Déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du SMQ.
- S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle et 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.

#### **C. Sensibilisation**

Les personnes effectuant un travail sous la direction de l'organisation sont mises au courant à :

- La politique et objectifs qualité pertinents.
- L'importance de leur contribution à l'efficacité du SMQ, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances.

- Répercussions d'un non-respect des exigences du SMQ.

#### **D. Communication**

L'organisme doit déterminer :

- Sur quels sujets communiquer.
- A quels moments communiquer.
- Avec qui communiquer.
- Comment communiquer.
- Qui communique.

#### **E. Informations 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 à l'efficacité du SMQ.

➤ **Création et mise à jour des informations documentées :**

L'organisme doit s'assurer :

- L'identification et la description des informations documentées (leur titre, date, auteur, numéro de référence).
- Leur format (langue, version, logicielle, graphiques) et support (électronique, papier).
- La revue effectuée (leur approbation pour en déterminer la pertinence et l'adéquation).

➤ **Maitrise des informations documentées :**

Les informations documentées exigées par le SMQ et par la présente norme internationale doivent être maîtrisées pour assurer :

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

Et pour la maîtrise des informations documentées l'organisme doit mettre en œuvre :



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

#### **I.2.3.5. Réalisation des activités opérationnelle (Chapitre 8)**

C'est le plus grand chapitre de la norme presque le un tiers des pages de la norme, la notion de processus externalisé est remplacé par « operation of a fonction process » des activités réalisées par des fournisseurs externes devront être maitrisées. La norme fait référence au paragraphe (8.4) consacré aux approvisionnements des biens et services avec la version 2008 paragraphes (7.4) achats. <sup>1</sup>

#### **A. Planification et maitrise opérationnelle**

- L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maitriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation de service et réaliser les actions déterminées en :
  - Déterminant les exigences relatives aux produits et services
  - Etablissant des critères pour ces processus et l'acceptation des produits et services
  - Mettant à jour et conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance des processus qui ont été déjà réalisés et démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables.
- L'organisme doit maitriser les modifications imprévues et si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif. Il doit s'assurer que les processus externalisés sont maitrisés.

#### **I.2.3.6. Evaluation des performances (Chapitre 9)**

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

- **L'organisme doit déterminer :**
  - A ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer
  - Les méthodes de surveillance, analyse, mesure et évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats

---

<sup>1</sup> BAA Kenza, TALBI Rosa mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion « démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de certification selon la norme ISO 9001 : 2015 », université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018 p 21.

- Quand La surveillance et la mesure doivent être effectuées
- Quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués
- **L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du SMQ.**

## **B. Audit interne**

- **L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant d'indiquer si le SMQ est conformes aux :**

Exigences de l'organisme et aux exigences de la présente norme, et s'il est mise en œuvre et tenue à jour d'une manière efficace.

- **Ainsi que les audits internes doivent être :**

Planifier et maintenir des programmes d'audit, tenir en compte de l'importance des processus concernés, des modifications ayant une incidence sur l'organisme et des résultats des audits précédents en :

- Définissant les critères d'audits et le périmètre de chaque audit ;
- Sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ;
- Apportant les résultats des audits à la direction concernée ;
- Conservant les informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit ;
- Entreprenant sans délai la correction et les actions correctives appropriées.

## **C. Revue de direction**

- A des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du SMQ mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.
- Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent être planifiée et réalisée en prenant compte :
  - L'état d'avancement des actions décidées précédemment à l'issue des revues de direction.
  - Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ.

- Les informations sur la performance et l'efficacité du SMQ (la satisfaction des clients, le degré de réalisation des objectifs, la performance et la conformité des produits, services et processus, les non-conformités et les actions correctives, les résultats d'audits...).
- L'adéquation des ressources.
- L'efficacité des actions mises en œuvre 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 d'amélioration.
  - Besoins de changements à apporter au SMQ.
  - Besoins en ressources.

#### **I.2.3.7. Amélioration (Chapitre 10)**

##### **A. L'organisme doit**

Déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client. Cela avec la correction, la prévention et la réduction des effets indésirables.

##### **B. Non-conformité et action corrective**

Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, et le cas échéant l'organisme doit :

- Agir pour la maîtriser et la corriger et prendre en charge les conséquences
- Evaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne reproduise pas
- Mettre en œuvre toutes les actions requises
- Mettre à jour les risques et opportunités déterminées durant la planification
- Examiner l'efficacité de toute action corrective et modifier le SMQ s'il est nécessaire

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

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

### **C. Amélioration continue**

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.

Il 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 d'amélioration continue.

#### **I.2.4. Apports de la nouvelle version**

La nouvelle version de la norme ISO 9001 : 2015 vient à renforcer de nouveaux concepts par rapport à l'ancienne version 2008. La nouvelle révision ISO 9001 est riche en enseignement positifs, un vocabulaire qui incorpore les inquiétudes des entreprises et de nouvelles thématiques. Nous allons classer les apports de cette nouvelle version selon deux catégories : évolution mineure et évolution majeure.<sup>1</sup>

##### **I.2.4.1. Evolution mineure**

Cette catégorie est consacrée à toutes nouveautés provenant d'amélioration d'un concept qui existe déjà dans l'ancienne version :

- **Approche processus** : est apparue dans la version 2000 comme un moyen pour améliorer l'efficacité d'un SMQ, un moyen de piloter un organisme à tous les niveaux d'orienter l'ensemble des acteurs sur les résultats de leurs activités au regard des attentes de leurs clients.
- **Informations documentés** : une nouvelle approche présentant les exigences relatives à la documentation du SMQ. Une notion de contrôle de l'information documentée.
- **Engagement de la direction** : la direction doit démontrer son engagement, il faut donc passer d'une logique de formalisation à une nouvelle logique de démonstration de l'engagement par la direction.

---

<sup>1</sup> TISSIR Hassnae, mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat en Industrie Agro-alimentaires « préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 à centrale Danone », université Sidi Mohammed Abdallah, 2016/2017 p 18.

#### **I.2.4.2. Evolution majeure**

➤ **Approche par risques et opportunités :**

Est un nouveau concept dans la norme ISO 9001 : 2015, elle est essentielle à l'obtention d'un SMQ plus efficace, cette approche permet à l'organisme d'être proactif face aux circonstances et aux événements éventuels et pas seulement réactif en prévenant ou réduisant les effets indésirables et en saisissant les opportunités pour dépasser ses objectifs et progresser. La n'impose pas de méthode formelle de management des risques et des opportunités, les organismes sont libres de déterminer la méthode qui correspond mieux à leur contexte et à leurs besoins. Pour intégrer l'approche par risques et opportunités on peut réaliser une approche globale en sélectionnant les risques et les opportunités majeurs de l'entreprise, ou bien évaluer les risques et les opportunités de chaque processus séparément ce qui permet d'être en phase avec l'approche processus.

➤ **Le contexte de l'organisme :**

D'abord, définir les enjeux internes et externes qui ont un impact sur le SMQ et l'amélioration de la direction. Ensuite, assurer que ces enjeux sont pertinents et réviser les informations lors de la revue de la direction. Enfin, une nouvelle exigence est ajoutée qui consiste à identifier les parties intéressées qui sont pertinents dans le cadre du SMQ et leurs exigences.

#### **I.2.5. La structure de la norme ISO 9001 : 2015 dans le cycle PDCA**

➤ **Le cycle PDCA**

« Le cycle PDCA est une méthode de haut niveau pour parvenir à une amélioration continue. C'était donc un élément de base de mouvement de gestion de la qualité. Il est également connu sous le nom Roue de Deming, cycle de Shewart, c'est une boucle continue de planification, réalisation, vérification, et d'action qui fournit une approche simple et efficace pour résoudre les problèmes et gérer les changements ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Abdelaisalam Ali Al-Bakoosh, Zamani Ahmad and Jamaliah Idris « Implementation of the PDCA continuous improvement cycle (Plan-Do-Check-Act) as a tool for improving the quality of the cast AA5083 alloy produced in the foundry laboratory.» SIE 2019, p1.

Il est donc utile de servir que le cycle PDCA s'adapte et trouve son application sur l'ensemble des processus et en système de management de la qualité dans la totalité. Le cycle PDCA s'articule sur 04 étapes :<sup>1</sup>

– **(P) PLAN** : Cela consiste à fixer les divers objectifs du système, ses processus et ses ressources nécessaires pour nous renseigner sur les résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme et identifier et traiter les risques et opportunités. Cette étape traite les chapitres 4, 5, 6, et 7 de la norme ISO 9001 : 2015.

– **(D) DO** : cela consiste à mettre en œuvre ce qui a été planifié, c'est-à-dire le déclenchement des actions nécessaires pour atteindre les objectifs. Cette étape traite les exigences du chapitre 8.

– **(C) CHEK** : Elle consiste à contrôler et mesurer les processus réalisés (produit ou service) par rapport aux objectifs tracés et fixés préalablement, et rendre compte des résultats. Cette étape traite le chapitre 9 de la norme ISO 9001 : 2015.

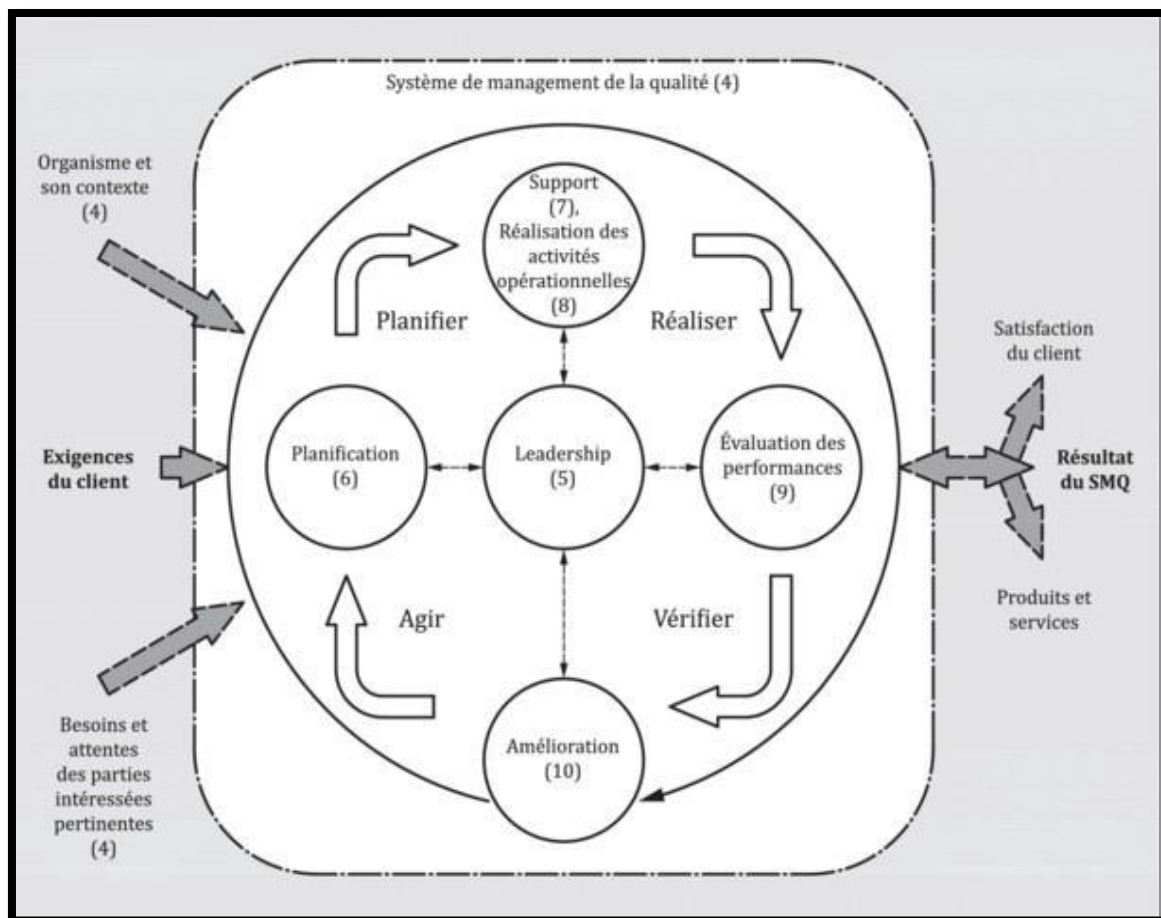
– **ACT** : Elle consiste à entreprendre des actions pour améliorer la performance des processus et assurer qu'elles continuent à fournir les éléments de sortie prévus.

Cette étape traite le chapitre 10 de la norme ISO 9001 : 2015.

---

<sup>1</sup> ISO 9001 : 2015(f) « SMQ-exigences » publié en suisse p ix.

Figure 5 : Représentation de la structure de la présente internationale dans le cycle PDCA.



Source : ISO « SMQ \_ exigences », en ligne sur :  
<http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

### I.2.6. La certification

A travers le développement des échanges économiques internationaux, les clients recherchent de plus en plus des preuves sur la qualité des produits et services qu'ils s'achètent. La certification par tierce partie est reconnue étant le moyen approprié qui constitue cette preuve.

#### I.2.6.1. La définition de la certification

L'AFNOR donne cette définition : « assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit /service présente régulièrement

certaines qualités spécifiques, résultant de spécification énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ». <sup>1</sup>

Voici une autre définition assez différente : « acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit à un référentiel (règlement, norme, etc.) ». <sup>2</sup>

La certification est une démarche volontaire il appartient à l'organisation d'effectuer une démarche auprès d'un organisme certificateur choisi. Cet organisme va donc effectuer un audit de certification, en fonction de certification voulue, une fois les résultats de l'audit établis, l'organisme certificateur va délivrer ou non le certificat.

### **I.2.6.2. Les avantages et les inconvénients de la certification**

**Tableau 5:** Les avantages et les inconvénients de la certification.

<b>Les avantages</b>	<b>Les inconvénients</b>
Définition claire de ses objectifs. Identification de nouvelles opportunités d'affaires. Assurance d'une clientèle régulière. Réponses aux exigences légales et réglementaires. Réduction des coûts de la non qualité. Homogénéisation du fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements. Garantie des professionnalismes donnés aux clients, aux fournisseurs et aux autres partenaires. La connaissance internationale. Argument de vente.	Le cout de la démarche pour les petites et moyennes entreprises est cher. La difficulté de la démarche (6 à 12 mois) selon les caractéristiques de la structure.

**Source :** UTC Master QPO 2015-2016 [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « travaux », « Qualité-Management », réf n 338.

### **I.2.6.3. La certification des systèmes de management de la qualité**

Alors que la certification de produits atteste des niveaux de performance et de la qualité des produits fabriqués ou des services fournis, la certification de système couvre,

---

<sup>1</sup> Eva Giessen « Démarche qualité et norme ISO 9001, une culture managériale appliquée à la recherche », IRD édition, paris 2008 p 25. Consulté le 30/03/2023.

<sup>2</sup> Eva Giessen « démarche qualité et norme ISO 9001, une culture managériale appliquée à la recherche », IRD édition, paris 2008 p 25. Consulté le 30/03/2023.



essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement, en œuvre un système de management de la qualité conforme à référentiel pour une gamme de fourniture donnée. <sup>1</sup>

Généralement, la satisfaction du client et l'amélioration continue sont deux principes sur lesquels les systèmes de management sont construits.

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

La notion du contexte de l'organisme est une nouvelle exigence contenue dans la norme ISO 9001 : 2015 dans son chapitre 4. Il est donc préconisé à cet effet, de mettre en place une politique de cohérence entre l'approche qualité et la stratégie de l'entreprise à travers un système de management de la qualité adapté au service de la stratégie de l'organisation de façon continue. Il est donc question d'identifier les enjeux internes et externes pertinents par rapport à ses objectifs et à ses orientations stratégiques, afin d'anticiper les besoins et attentes des parties intéressées, de mettre une approche opportunité et par les risques à des fins d'amélioration et d'optimisation du SMQ. Pour mieux comprendre l'analyse du contexte de l'organisme, nous avons jugé utile d'aborder dans cette section ses quatre exigences :

- Compréhension de l'organisme et de son contexte.
- Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.
- Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité.
- Système du management de la qualité et ses processus.

### **I.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte**

#### **I.1.1. Définition du contexte de l'organisme**

L'ISO 9000 : 2015 définit le terme de contexte comme « une combinaison d'enjeux internes et externes, pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination de ses objectifs ». <sup>2</sup>

Un organisme peut mener des revues de son contexte à des intervalles planifiés et par les biais d'activités telles que la revue de direction.

---

<sup>1</sup> CATTAN .M, « pour une certification qualité gagnante », édition, AFNOR, paris 2009, page 43.

<sup>2</sup><https://www.iso.org> consulté le 30/03/2023.

## **I.1.2. L'analyse des enjeux externe et interne pertinents pour le contexte de l'organisme**

L'identification des enjeux est une étape importante dans la définition de la stratégie de l'organisme en lien avec sa finalité, sa mission avec ses métiers et sa vision. Les enjeux peuvent être cernés de façon méthodique tels que l'analyse **SWOT** (menaces, opportunités, forces, faiblesses), l'analyse **PESTEL** (politique, économique, socioculturel, technologique, environnement, légal), ou d'une façon empirique en se basant sur la connaissance et l'expérience.<sup>1</sup>

### **I.1.2.1. La matrice SWOT**

Est un outil d'analyse stratégique qui s'applique généralement aux organisations. Elle consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ainsi que sa capacité à identifier ou créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.<sup>2</sup>

#### **I.1.2.1.1. Utilisation de l'outil SWOT**

- **Analyse externe :** l'analyse externe de l'environnement consiste à étudier les opportunités et les menaces :
  - **Les opportunités :** sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent et aident à la réalisation de la mission ou vision institutionnelle.
  - **Les menaces :** sont les éléments du contexte qui font obstacles à la réalisation de la mission ou vision institutionnelle. Il s'agit d'un problème posé par une perturbation de l'environnement qui en l'absence d'une réponse de l'organisation, qui va mener à une détérioration de la position de l'entreprise.
- **Analyse interne :** consiste à étudier les forces et les faiblesses de l'environnement interne. Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses :

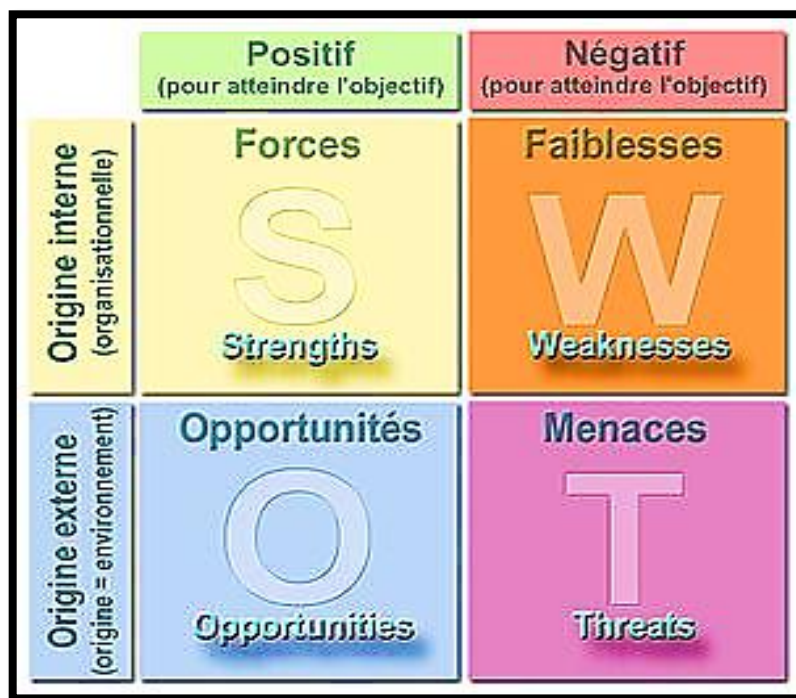
---

<sup>1</sup>Bazinet. M « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015, une passerelle vers l'excellence », édition AFNOR avril 2016 p42.

<sup>2</sup> BRAHMI Fatiha, KHELIL Abderrezak, thèse « l'utilisation de l'analyse swot en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma » décembre 2016 p 6.

- **Les forces** : permettent de visualiser rapidement l'adéquation d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats des diagnostics externe et interne qui permet de formuler des options stratégiques.
- **Les faiblesses** : sont représentées par la distinction entre ce qui est interne et externe et ce qui est externe n'est pas toujours évident. La justesse des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui est nécessite de mettre à jour régulièrement la matrice SWOT.

**Figure 6** :La matrice SWOT.



**Source** :[www.manager-org.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategique-swot](http://www.manager-org.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategique-swot)  
consulté le 12/04/2023.

### **I.1.2.2. L'analyse PESTEL**

L'analyse PESTEL est un outil marketing permettant de déterminer l'influence que peut avoir le macro-environnement sur une entreprise. L'étude de ce macro-environnement permet d'identifier les facteurs propres à une situation (zone géographique, marché, entreprise, secteur d'activité ...) et ainsi être capable de mesurer l'impact de ces facteurs

sur une organisation. Ce modèle distingue six catégories de l'analyse d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie, il s'agit des facteurs : <sup>1</sup>

- **Politique** : ensemble des décisions prises pour les gouvernements locaux, nationaux et internationaux (politique fiscale, commerce extérieur...)
- **Economique** : ensemble des facteurs qui jouent sur la demande (pouvoir d'achat, comportement des consommateurs, dynamique de marché) et sur l'offre (concurrence).
- **Socioculturel** : analyse de la démographie et ses évolutions, analyse de la composition socioculturelle de la population, de ses comportements et modes de consommation (éducation, travail, loisirs).
- **Technologique** : ensemble des innovations technologiques qui peuvent transformer le marché existant ou faire émerger de nouveaux usages.
- **Ecologique** : ensemble des facteurs naturels qui peuvent influencer l'entreprise (disponibilité et accessibilité des ressources naturelles, évènements climatiques, pollutions, gestion des déchets ...).
- **Légal** : ensemble des réglementations et législations, qui encadrent le marché du travail et les entreprises de tous secteurs.

Ce modèle a pour objectif :<sup>2</sup>

- De décrire la macro environnement.
- Permet de comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux qui peuvent être significativement différent de leur impact passé.
- PESTEL analyse constitue généralement la première étape d'une analyse stratégique au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Elle doit se terminer par l'identification des facteurs les plus influents sur le marché appelés « variables pivots ».

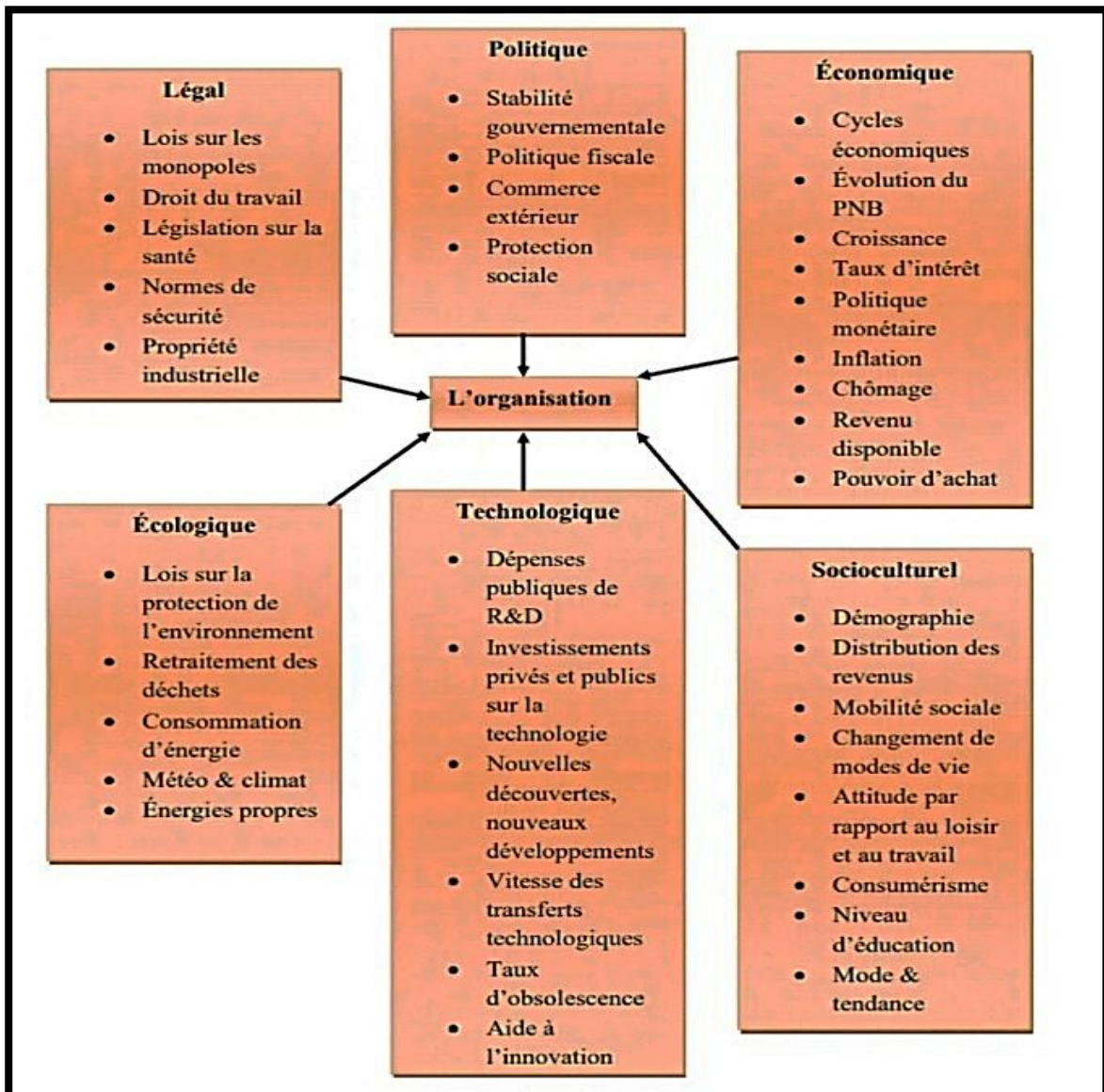
L'analyse PESTEL est un outil complémentaire de l'analyse SWOT, peut être utilisé conjointement avec, pour mieux comprendre le micro et le macro-environnement lors de la prise de décisions stratégiques.

---

<sup>1</sup> Analyse PESTEL – définition et exemples d'analyse en ligne sur : [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr) consulté le 11/04/2023 .

<sup>2</sup> Johnson.G, et all, stratégique, édition Pearson éducation, France, 2011, p55.

Figure 7 :Le modèle PESTEL



Source : exemple (Johnson et all 2005) en ligne sur [www.qualitexpert-dz.com/divers/analyse-pestel/](http://www.qualitexpert-dz.com/divers/analyse-pestel/) consulté le 13/04/2023.

### I.1.2.3. Exemples d'enjeux externes et internes

Les exemples d'enjeux externes et internes pertinents pour le contexte de l'organisme peuvent comprendre, sans toutefois s'y limiter :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ISO/TS 9002 : 2016(f), système de management de la qualité lignes directrices pour l'application de l'iso 9001 : 2015, p2.

### **A. Des enjeux externes liés 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 ;
- 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 (voir L'ISO 9001 : 2015, 7.1.4), tels que les réglementations syndicales et celles liées à un secteur industriel.

### **B. Des enjeux internes liés à**

- La performance globale de l'organisme ;
- Des facteurs liés aux ressources : tels que l'infrastructure (voir L'ISO 9001 : 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'ISO 9001 : 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.

#### **I.1.3. Intérêt de cette exigence pour l'organisme :**

Rendre encore plus cohérent le SMQ 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 ou la recherche de la satisfaction des

clients et la réduction des coûts de non-qualité sont des enjeux évidents. 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. <sup>1</sup>

## **I.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

### **I.2.1. Définition des parties intéressées et les parties intéressées pertinentes**

La norme ISO 9000 : 2015 définit les parties intéressées comme :

« 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 ». <sup>2</sup>

Les parties intéressées pertinentes : celles qui posent un risque pour la viabilité de l'organisation si on ne répond pas à leurs besoins et à leurs attentes. Il s'agit par exemple de l'impact de la partie prenante sur l'aptitude à fournir un produit ou service conforme. <sup>3</sup>

### **I.2.2. Les critères à prendre en compte pour déterminer les parties intéressées :**

La liste des parties intéressées pertinentes peut être propre à l'organisme. Il peut établir des critères pour déterminer les parties intéressées en tenant compte de : <sup>4</sup>

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

#### **I.2.2.1. 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>5</sup>

---

<sup>1</sup> Bazinet .M « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 », édition AFNOR avril 2016, p 44.

<sup>2</sup> ISO 9001 : 2015 et les parties intéressées en ligne sur : <http://cps-conseils.com> consulté le 11/04/2023.

<sup>3</sup> Les parties intéressées selon l'ISO 9001 : 2015 en ligne sur <http://www.certification-qse.com> consulté le 11/04/2023.

<sup>4</sup> ISO/TS 9002 : 2016(f) « SMQ-ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 : 2015 p3.

<sup>5</sup> Ibid. p 3.

- Clients, utilisateurs finaux ou bénéficiaires ;
- Partenaires d'une coentreprise, franchiseurs ;
- Détenteurs d'une propriété intellectuelle
- Banques, syndicats ;
- Société mère et filiales, propriétaires ;
- Actionnaires, prestataires externes ;
- Employés et autres personnes travaillant pour le compte de l'organisme, autorités légales et réglementaires ;
- Associations professionnelles, groupes de communautés locales ;
- Organisations non gouvernementales, organismes voisins, concurrents.

**Tableau 6:** Identification des parties intéressées.

<b>Fournisseurs</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>Client</b>
	<b>Interne</b>	
	<b>Environnement</b>	

**Source :** Roesslinger. F et Siegel, Management stratégique et management de la qualité, août 2015, p 117.

**Description des champs du tableau :**

- **Internes :** il s'agit des parties intéressées internes à la firme, telles que les employés, les instances représentatives du personnel, les syndicats, etc.
- **Client et fournisseurs :** ces parties intéressées sont souvent faciles à identifier, mais leur segmentation doit être pertinente.
- **Gouvernance :** il s'agit des parties intéressées 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, banquiers, les autorités réglementaires, ou la maison mère dans le cas d'une filiale.
- **Environnement :** ce sont les parties intéressées 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 partie, 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.

### **I.2.3. Méthodes de compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes**

Pour comprendre les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes, plusieurs activités et méthodes peuvent être menées. Elles comprennent une collaboration avec les personnes responsables des processus ou l'utilisation de méthodes permettant de réunir des informations. Les méthodes comprennent, sans toutefois s'y limiter : <sup>1</sup>

- 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 du marché ;
- Revue des relations de la chaîne d'approvisionnement ;
- Enquêtes auprès des clients ou des utilisateurs ;
- Surveillance des besoins, des attentes et de la satisfaction des clients.

#### **I.2.3.1. Les exigences des parties intéressées :**

Les exemples d'exigences des parties intéressées pertinentes comprennent, sans toutefois s'y limiter : <sup>2</sup>

- Exigences du client concernant la conformité, le prix, la disponibilité ou la livraison ;
- Contrats conclus avec un client ou des prestataires externes ;
- Codes et normes industriels ;

---

<sup>1</sup> ISO/TS 9002 : 2016 « SMQ-ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 : 2015 p3-4.

<sup>2</sup> Ibid. p 5.

**Chapitre I Généralités sur le système du management de la qualité et la norme  
ISO 9001 :2015**

- Accords avec des groupes de communautés ou des organisations non-gouvernementales ;
- Exigences légales et réglementaires relatives au produit ou services fourni, ainsi que celles ayant une incidence sur l'aptitude de l'organisme à fournir ce produit ou service ;
- Protocoles d'accord ;
- Permis, licences ou autres formes d'autorisation ;
- Ordonnances rendues par des organismes de régulations ;
- 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.

Lors de la planification du système management de la qualité, il convient de tenir compte des informations issues de ces activités (voir L'ISO 9001 : 2015, Article 6).

**Tableau 7:** Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées

Parties intéressées	Besoins et attentes
Clients	Performances en termes de qualité, de prix et de livraison des produits
Propriétaires /actionnaire	Rentabilité Transparence
Personnel de l'organisme	Bon environnement de travail Sécurité au travail Reconnaissance et récompense
Fournisseurs et partenaires	Bénéfices mutuels et pérennité
Société	Protection de l'environnement Déontologie /éthique Respect des exigences légales et réglementaires

**Source :** la démarche de la mise en place d'un SMQ en ligne sur : <http://www.uss.rnu.tn/newVersion/aitos/qualite.pdf> consulté le 14/04/2023.

#### **I.2.4. Intérêt de cette exigence pour l'organisme**

Réaliser une écoute élargie auprès des parties intéressées pour faire en sorte que le système 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 exigée dans l'article 6.1.

Cela contribue à positionner le système de management de la qualité 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. <sup>1</sup>

#### **I.3. Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité**

Cette exigence a connu une évolution dans le temps afin de coordonner le domaine d'application du SMQ avec les enjeux préalablement déterminer à l'article 4.1, les exigences des parties intéressées de l'article 4.2 et les produits et services issus du périmètre couvert par le système.<sup>2</sup>

Préalablement, l'entreprise doit déterminer et connaître les limites et l'applicabilité du système management de la qualité afin d'établir et d'adapter son domaine d'application.

##### **I.3.1. Établissement du domaine d'application**

Cette étape d'établissement du domaine d'application exige de :<sup>3</sup>

- **Tenir compte :**
  - Les enjeux internes et externes.
  - Les exigences des parties intéressées pertinentes.
  - Les produits et services de l'organisme.
  
- **Établir les limites du système management qualité en s'appuyant sur les enjeux suivants :**
  - L'infrastructure de l'organisme.

---

<sup>1</sup>Bazinet.M « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 », édition AFNOR, avril 2016 p46.

<sup>2</sup> Ibid. p 46.

<sup>3</sup> ISO/TS (f) 9002 : 2016 « SMQ-lignes directrices pour l'application de l'iso 9001 : 2015 p5.

- 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.

➤ **L'établissement du domaine d'application doit être conforme et répondu à l'ensemble des exigences de la norme quand elles sont applicables et si elles sont non applicables, elles doivent être dûment justifiées.**

### **I.3.2. Déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ**

La détermination de l'applicabilité du domaine d'application exige de tenir compte de certaines conditions, à savoir :<sup>1</sup>

- Étudier et examiner les exigences une par une sans se contenter de décider qu'un article/paragraphe entier n'est l'applicable.
- Fournir une justification pour chaque exigence jugée incapable.
- Mettre à jour et rendre disponible le domaine d'application sous 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.
- Indiquer les types de produits et services couverts.

Si certaines exigences de la norme s'avèrent inapplicables et n'ont pas d'impact 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, elles peuvent être ignorées après être clairement justifiées.<sup>2</sup>

### **I.3.3. Intérêt de l'exigence pour l'organisme**

L'un des intérêts essentiels de cette exigence c'est de rendre compréhensible le domaine d'application du SMQ pour l'ensemble des parties prenantes. La certification du

---

<sup>1</sup> BAA Kenza, TALBI rosa, mémoire fin d'études en vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion « 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 », université de Bejaia, juin 2018 p 50.

<sup>2</sup> Bazinet .M « au cœur de l'iso 9001 : 2015 », édition ANFOR, avril 2016, p47.

SMQ selon la norme AFNOR ISO 9001 :2015, dans un milieu et champ d'activité donné, édifie un climat d'assurance et de confiance envers les clients et les prospects.

Par conséquent, il est primordial de préserver cette initiative pour œuvrer à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre la promesse de l'exigence et le domaine d'application réel du SMQ. Cette compréhension a pour objet de donner une vision et version plus claires des limites et l'applicabilité du système de management. Les organismes de certification s'intéresseront à la modalité dont un organisme a défini son domaine d'application pour s'assurer qu'il est approprié et judicieusement retracé par le système de management, et que le domaine d'application mentionné sur la certification est compatible.<sup>1</sup>

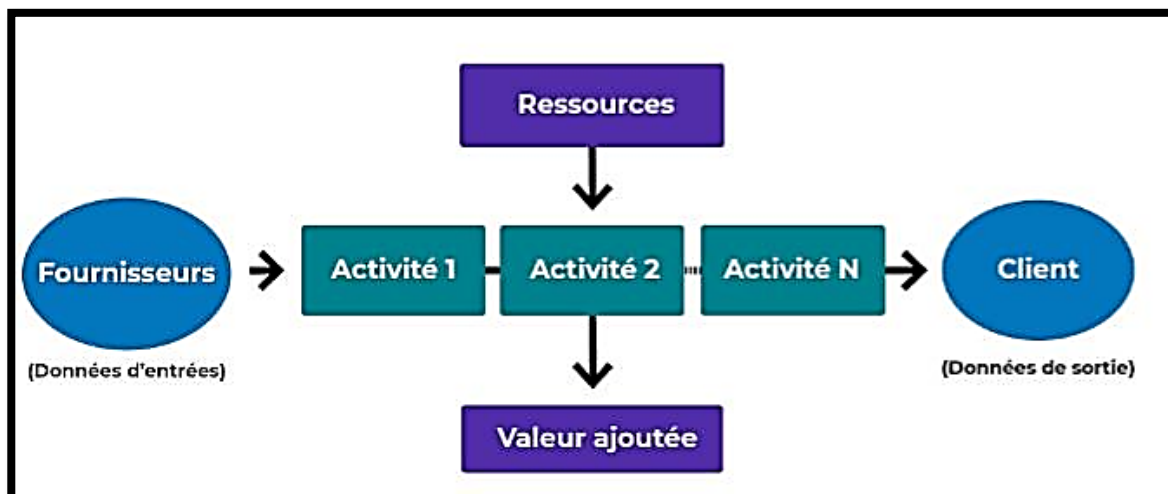
## **I.4. Le système de management de la qualité et ses processus associés**

### **I.4.1. Généralités sur le processus**

#### **I.4.1.1. Définition d'un processus**

Selon la norme ISO 9000, un processus est « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».<sup>2</sup>

**Figure 8** :Représentation d'un processus.



Source :<http://bivimetrologie.anfor.org/notice-details/quelle-est-la-representation-schematique-des-elements-dun-processus-/1314675> consulté le 15/04/2023.

<sup>1</sup> Ibid. p 47.

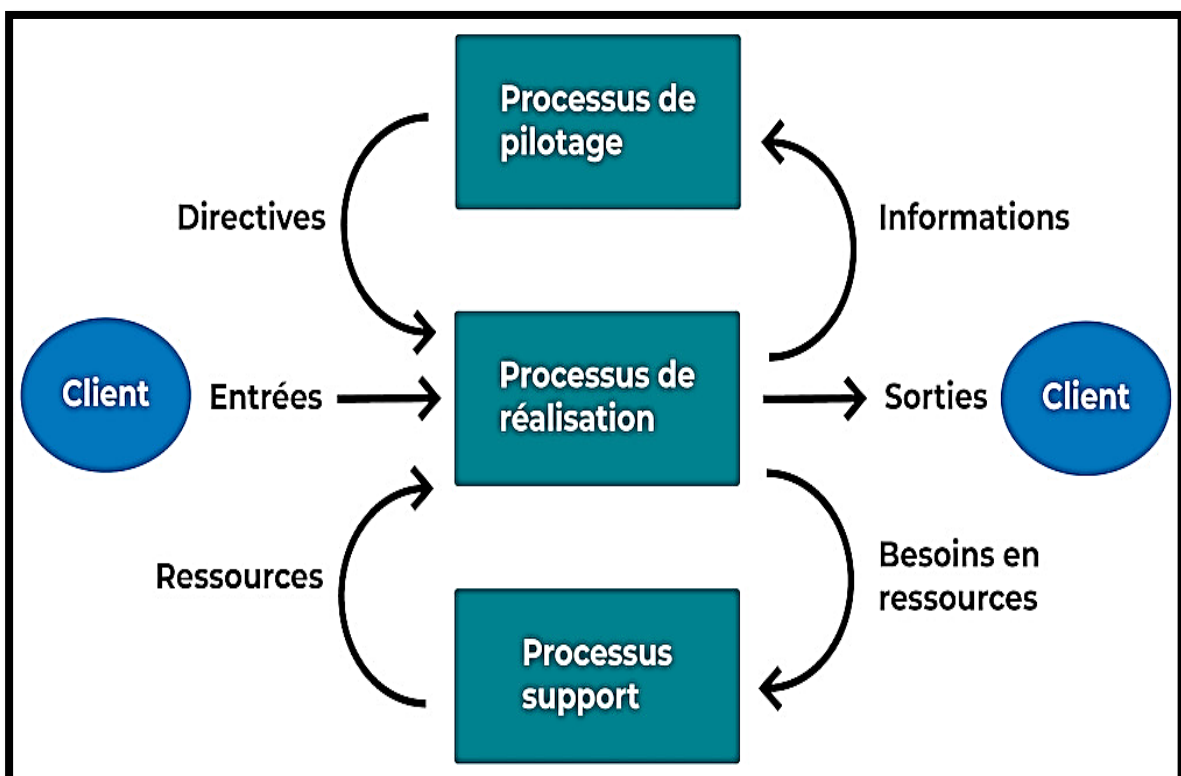
<sup>2</sup> ISO/TS (F) 9002 : 2016 « SMQ-ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 : 2015 » p 5.

### **I.4.1.2. Catégories de processus**

La norme classe les processus en 03 catégories, les processus de management, de réalisation et les processus de support :<sup>1</sup>

- Processus de management : il s’agit notamment des processus de planification des actions, de pilotage de l’amélioration ou de définition et de suivi des objectifs, qui reflètent la stratégie, les objectifs et permettent le pilotage de l’approche qualité et l’assurance de son amélioration continue.
- Processus de réalisation : comprennent les processus de recherche et développement, fabrication, livraison, d’entretien, de formation...etc. Ils contribuent à la réalisation d’un produit/service, de la détection du besoin du client à sa satisfaction.
- Processus de support : incluent la maintenance, la fourniture de matériel ou de ressources humaines, la maîtrise de communication...etc. Ils permettent le bon fonctionnement des autres processus, en leur procurant les ressources nécessaires.

**Figure 9** : Typologie de processus.



<sup>1</sup> Norme ISO 9001, « SMQ-exigences » en ligne sur : <http://pyx4.com/blog/3-familles-processus-management-realisation-support/> consulté le 15/04/2023 .

**Source :** norme ISO 9001, « système de management de la qualité-exigence ». [http://openclassrooms.com/fr/courses/6227516-assurez-la-qualite-d'un-projet-si-avec-iso-9001/-6850381-determinez-le-processus-si-votre-entreprise](http://openclassrooms.com/fr/courses/6227516-assurez-la-qualite-d-un-projet-si-avec-iso-9001/-6850381-determinez-le-processus-si-votre-entreprise) consulté le 15/04/2023.

#### **I.4.1.3. Les caractéristiques du processus**

Les caractéristiques du processus sont notamment : <sup>1</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 à un plan d'amélioration.

#### **I.4.1.4. La présentation des éléments d'un processus**

Un organisme doit cerner et gérer ses activités pour un fonctionnement efficace. A cet effet, l'approche processus permet de définir les composants du système de management et leurs interactions ;

La figure 10 : est une représentation schématique de 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. Tous les éléments ou bien les composants de ces processus se distinguent par leurs flux entrants et sortants ;

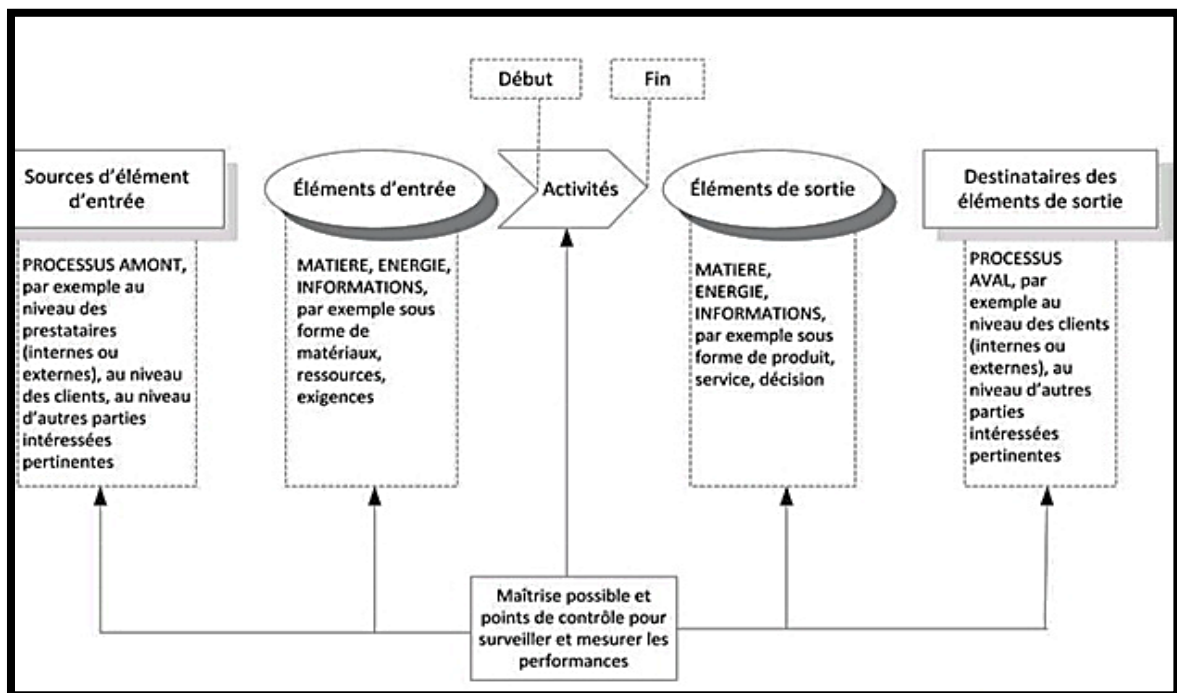
- Les entrants sont les éléments de nature similaire, matériels ou immatériels, nécessaires permettant au processus de livrer des sortants en conformité avec les attentes des clients. C'est le chef de processus qui définit les critères de qualité des entrants ;

---

<sup>1</sup>Mougin. Y, la qualité 2015, ce n'est pas facile, comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF ISO 9001, octobre 2015 p 99.

– Les données relatives aux extrants proviennent des activités internes, il peut s’agir d’objets (pièces, sous-ensembles) ou de services (un équipement rénové, un produit livré), il peut également s’agir d’informations sur un support (tel qu’un fichier d’entrée ou un rapport fourni), ou sans support pour résoudre un problème.

**Figure 10 :** Représentation schématique des éléments d’un processus



**Source :** Quelle est la représentation schématique des éléments d’un processus ? en ligne sur : <http://bivimetrologie.anfor.org> consulté le 15/04/2023.

#### **I.4.2. Explication des exigences du paragraphe 4.4 Relative à la norme ISO 9001 :2015**

Cette exigence de l’article « 4.4 » préconise que l’accroissement des clients et la satisfaction de leurs attentes nécessitent une cohérence étroite entre qualité et processus mis en place lors du développement, de la mise en œuvre de l’amélioration de l’efficacité d’un SMQ.

Il s’agit nécessairement pour l’organisme de mettre en place des mécanismes permettant de mettre en œuvre un système management continu et d’adopter une politique d’amélioration continue à long terme visant à offrir des produits et services en accord avec son domaine d’application.



Par conséquent, l'organisme est tenu d'identifier les différents processus nécessaires à son SMQ conformément à l'ISO 9001, à savoir :

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

#### **I.4.2.1. L'analyse de l'article « 4.4.1 » de la norme ISO 9001 :2015**

L'orientation de ce paragraphe stipule la nécessité que l'organisme identifie les processus nécessaires à son SMQ conformément à l'ISO 9001 et leur application dans tout l'organisme et doit : <sup>1</sup>

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

Il est donc judicieux que les éléments d'entrée requis pour les processus répondant à ce qui est requis pour la mise en œuvre des processus initialement planifiés. Il est aussi judicieux que les éléments de sortie attendus répondent aux attentes, exigences des clients ou des processus ultérieurs.

##### **B. Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus**

Il s'agit de faire une jonction entre les éléments d'entrée et ceux 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 documentés (par exemple diagramme de processus ou diagramme 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 les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures indicatrices de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficace de ces processus**

Les critères relatifs à la surveillance et la mesure peuvent être des paramètres de procédés, ou des spécifications pour les produits et services. Il convient que les indicateurs

---

<sup>1</sup> ISO/TS (f) ISO 9002 : 2016 « SMQ-lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 : 2015 », pp5-6.

de performance soient associés à la surveillance et à la mesure ou puissent être reliés aux objectives qualités(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**

Il convient que l'organisme détermine les ressources nécessaires pour les processus telles que personnel, infrastructure, environnement de mise en œuvre des processus, connaissances organisationnelles, ainsi que les ressources pour la surveillance et la mesure (l'ISO 9001 :2015, 7.1). Il convient que 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**

Il convient que l'organisme attribue les responsabilités et autorités pour ses processus en déterminant tout d'abord les activités du processus, puis les personnes qui réaliseront ces activités. Les responsabilités et les autorités peuvent être établies dans des informations documentés telles que des organigrammes, des procédures documentées, des politiques opérationnelles et des fiches de poste, ou en utilisant une approche simple d'instruction verbale.

#### **F. Prendre en compte les risques et opportunités tels qu'ils sont déterminés conformément aux exigences de 6.1**

Il convient que l'organisme s'assure 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 établis pour la surveillance et la mesure, analyse et évalue ces données et mette 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 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).

#### **I.4.2.2. L'analyse de l'article « 4.4.2 » de la norme ISO 9001 :2015**

L'orientation de ce paragraphe vise à s'assurer que l'organisme détermine l'étendue des informations documentées nécessaires. Il doit :<sup>1</sup>

##### **A. Tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ces processus**

Il s'agit de collecter et de passer en revue les informations utilisées pour que le processus nous renseigne continuellement sur les résultats espérés. Diverses sources d'information peuvent être utilisées, à savoir : procédures, instructions de travail, supports visuels, plans, compte rendus de réunions, échantillons représentatifs...etc. 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.

##### **B. Conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu initialement**

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

---

<sup>1</sup> ISO/TS(f) ISO 9002 : 2016 « SMQ-ligne directrices pour l'application de la norme ISO 9001 : 2015 pp6-7.

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.

### **I.4.3. Intérêt de l'exigence pour l'organisme**

L'intérêt consiste à l'aboutissement de résultats cohérents et prévisibles de manière plus efficace et efficiente pour l'organisme une fois ses 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 interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bazinet .M « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 », édition AFNOR, avril 2016, p52.

### **Section 03 : Revue de littérature**

La revue de littérature est un outil qui nous permet de connaître les différents avis, enquêtes et résultats émis par les auteurs, étudiants, professeurs...à travers des ouvrages, articles, mémoires et sites, relatifs à l'adaptation du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015, afin de pouvoir maîtriser dans son ensemble la notion du SMQ.

Dans la littérature portant sur « l'évaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : cas de 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia » <sup>1</sup>, réaliser par Dr MEZIANI Mustapha Maître de conférences « A », à la faculté des Sciences Economiques, Sciences de gestion et commerciales de l'université A/MIRA Bejaïa et IKHEDJI Yasmine, doctorante à l'université A/MIRA Bejaia. Ces deux auteurs ont mené cette étude dont l'objectif d'évaluer l'apport du SMQ aux entreprises certifiées sur le plan efficacité : il s'agit de comparer les objectifs fixés par le SMQ et les objectifs réalisés, efficience : il s'agit de comparer les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. Cet indicateur leur permis de vérifier si l'entreprise fait une gestion optimale de ses ressources et ce à travers leur enquête par sondage auprès de 10 entreprises certifiées dans la Wilaya de Bejaïa avec un effectif par catégorie socioprofessionnel de 62 travailleurs.

Le résultat de leur recherche est que le SMQ a un impact positif sur la performance des entreprises même si le niveau de la qualité totale n'est pas atteint. Leur enquête de terrain leur a permis de comprendre que certaines des entreprises certifiées, notamment les plus importantes en volumes de production, y accordent une très grande importance et vont jusqu'à l'après certification c'est-à-dire l'amélioration continue. Tandis que d'autres, considèrent la certification comme étant une formalité leurs permettant une crédibilité face aux clients.

Au final, ils ont qualifié l'impact du SMQ sur la performance des entreprises comme étant positif, certes, la sensibilisation avant sa mise en place est primordiale, pour éviter les résistances aux changements, et un suivi de la certification et une amélioration continue

---

<sup>1</sup> MEZIANI Mustapha, Article « Evaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : cas de 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia », en ligne sur : <http://www.asjp.cerist.dz/en/presentationRevue/417> consulté le 20/05/2023.

sont recommandés afin de maintenir la performance au niveau de l'efficacité, de l'efficience, et de la satisfaction des clients.

Selon l'auteur Marc Bazinet « Au cœur l'ISO 9001 : 2015 : une passerelle vers l'excellence »<sup>1</sup>. Il a été constaté que l'auditeur doit s'assurer que la direction de l'organisme a réellement identifié les enjeux pour les prendre en compte dans son SMQ. Il n'exigera pas de méthodes et d'informations documentées sur ces sujets. Une réponse argumentée et cohérente, présentant les enjeux et l'approche utilisée pour les identifier, ne détecte pas d'enjeux omis susceptibles d'impacter les résultats du SMQ. L'auditeur sera attentif à la mise à jour des enjeux aussi prendra soin de comprendre et de questionner les choix de l'organisme sur les enjeux retenus.

L'auditeur doit pouvoir constater que les parties intéressées sont identifiées avec les besoins et les attentes pertinentes pour le SMQ. Il appréciera la cohérence de l'article (4.2) avec les enjeux déterminés dans l'article (4.1). Les risques et les opportunités déterminés dans l'article (6.1). Les exigences clients déterminées dans les articles (5.1.2) et (8.2). Et les dispositions de maîtrise de prestataires externes de l'article (8.4) jusqu'à la livraison du produit et du service (8.5.5), l'auditeur vérifiera si les organismes et les entités rencontrés lors de son parcours. L'auditeur n'interviendra pas directement auprès des parties intéressées externes, toutefois l'organisme audité doit pouvoir produire les informations documentées traitant du fonctionnement avec ces parties.

L'auditeur devra prendre connaissance du domaine d'application déclaré par l'organisme avant l'audit afin d'élaborer son plan d'audit et réaliser la phase lors de l'audit, il vérifiera si les exclusions sont justifiées et si le domaine documenté correspond à la réalité du SMQ. A l'issue de l'audit, en réunion de clôture il statuera sur la conformité du domaine d'application et précisera avec l'audité les termes qui conviennent pour le libellé du certificat qui doit refléter le domaine d'application. Comme pour la version 2008, l'auditeur prendra connaissance des processus constituant le SMQ et organisera son plan d'audit en conséquence.

En début d'audit, il appréciera le découpage des processus en lien avec le domaine d'application déclaré, l'organigramme est libre dans la manière de déterminer les

---

<sup>1</sup> Bazinet .M « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 », édition AFNOR, avril 2016.

processus. Aussi l'auditeur s'attachera à comprendre en quoi les activités identifiées dans les processus contribuent séquentiellement à leurs finalités et à créer de la valeur ajoutée. Les informations documentées exigées à l'article (4.4.2) seront à fournir pour lui permettre cette vérification, il pourra partir des résultats d'un processus pour remonter aux 6M (Méthode, Milieu, Main d'œuvre, Matière, Machine, Management), aux activités et aux actions. Pour les processus opérationnels ou de réalisation il prendra soin d'évaluer la pertinence des risques déterminés par l'organisme et des actions pour les traiter.

Il a abouti à ce qui suit : une cohérence entre la finalité de l'organisme, les enjeux, les parties intéressées pertinentes avec leurs attentes et le domaine d'application précisant les produits et services couverts par le système de management de la qualité. Plus le leadership sera visionnaire et mobilisateur auprès des parties intéressées pertinentes, plus le SMQ sera performant et apporteur d'opportunités dans la création de valeurs.

Une nouvelle exigence emblématique de cette nouvelle version 2015 : la détermination des risques et opportunités en lien avec les enjeux du contexte de l'organisme et les attentes pertinentes des parties intéressées. La connaissance contribue à l'accroissement de la performance en favorisant la circulation de l'information, en évitant de répéter les mêmes erreurs (capitalisation de l'expérience), en améliorant la compétitivité de l'entreprise.

Dans leur mémoire encadré par Mr MEZIANI.M, BAA Kenza et TALBI Rosa, ont mené une étude empirique sur « la 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, au sein de l'entreprise ALCOVEL/TEXALG »<sup>1</sup>. Elles ont collecté des informations à travers l'analyse des documents fournis par l'entreprise et un questionnaire remplis par des cadres responsables des services déjà soulignés. Après l'analyse des résultats du questionnaire elles ont constaté que :

L'entreprise ALCOVEL a identifié les enjeux internes et externes, sans l'utilisation des outils d'analyse stratégique, ils sont identifiés sous forme d'une liste d'enjeux internes

---

<sup>1</sup> BAA Kenza, TALBI Rosa, mémoire fin d'études en vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion « 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 », université A/Mira Bejaïa, juin 2018.

et externes dont les informations relatives à ces derniers sont surveillées avec une fréquence de suivi semestrielle.

L'entreprise ALCOVEL a un ensemble de parties intéressées dont les besoins et les attentes évoluent et se développent au fil du temps.

Le domaine d'application selon l'étendue de l'entreprise il couvre l'ensemble des processus de système management conformément à la norme ISO 9001 : 2015, et aucune exigence n'est exclue.

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, afin d'accroître la satisfaction des clients.

Dans la littérature portant sur « la préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 », réalisé par l'étudiante TISSIR Hassnae<sup>1</sup>. Cet auteur a établi un diagnostic qui permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le SMQ de l'entreprise et les exigences et recommandations du référentiel international. Cela, pour définir les actions d'amélioration nécessaires à mettre en place pour un SMQ conforme aux nouvelles exigences des normes ISO 9001 : 2015.

La méthode suivie par cet étudiant lors de la réalisation de ce diagnostic s'est basée d'abord sur la collecte de données, puis sur l'utilisation d'un outil de diagnostic qui consiste une grille d'autodiagnostic structurée sur 04 onglets : manuel d'utilisation, diagnostic, résultats globaux, résultats par chapitre.

Après l'analyse des résultats du diagnostic effectué pour chaque chapitre, elle a constaté qu'il y a une insuffisance au niveau du chapitre 4 (le contexte de l'organisme) c'est-à-dire que le taux de conformité est très faible, ceci s'interprète par les modifications majeures que ce chapitre a subies lors de la révision de la norme. Et il a constaté également que le niveau d'évaluation du chapitre 6 (planification) montre qu'il y a un écart par rapport à la nouvelle version.

---

<sup>1</sup> TISSIR Hassnae, mémoire de projet fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat en Industrie Agro-alimentaires « préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 à centrale Danone », université Sidi Mohammed Abdallah, 2016/2017.



Concernant les chapitres 5, 7, 8,9 et 10, leur niveau d'évaluation est convaincant. En conséquent, l'étudiant a établi un plan d'action qui contient les chapitres dont il a identifié les non-conformités.

BENHAMANA Nadir étudiant a mené une enquête de terrain au sein de l'entreprise FAGECO/ENMPT pour réaliser son travail de mémoire de fin de cycle intitulé « Mise en place d'un système de management de la qualité, Norme ISO 9001 : 2015 »<sup>1</sup>

Cette étude exploratoire et descriptive a pour but d'évaluer le degré de conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015. La méthode de cette étude repose sur la présentation des éléments (diagnostic, résultats globaux), les critères d'évaluation utilisés et leur mode d'emploi, les exigences.

Après avoir mené cette enquête et analyser les résultats, ils ont constaté par rapport au chapitre 4 de la norme ISO 9001 : 2015 (contexte de l'organisme), des insuffisances dans la prise en charge des exigences 4.1 et 4.2. Mais il est convaincant avec un taux de conformité de 89%. Les chapitres 5,6 sont également convaincants, 7, 8, 9,10 sont conformes.

Ils ont constaté dans cette étude que la mise en place du SMQ et la certification à la norme ISO 9001 : 2015 de l'entreprise FAGECO/ENMTP a apportée de grands changements et amélioration au sein de cette entreprise du point de vue organisation et même du point de vue mentalité.

Dans la littérature portant sur « la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : 2008 à la norme ISO 9001 : 2015, réalisée sur 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia »<sup>2</sup>, le Dr MEZIANI Mustapha, avec deux étudiants du master management DJEDDOU Ahlam et IMZI Fatima à l'université A/MIRA Bejaia ont mené une étude dont l'objectif d'établir un état des lieux des entreprises certifiées ISO 9001 : 2008 de la wilaya de Bejaïa, quant à leur démarche de transition vers la nouvelle version 2015 de la norme. Leur enquête auprès des différentes entreprises de la Wilaya de Bejaïa,

---

<sup>1</sup> BENHAMA Nadir, mémoire fin d'études en vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion « mise en place d'un système management de la qualité norme ISO 9001 : 2015, université A/Mira Bejaia, 2021/2022.

<sup>2</sup> MEZIANI Mustapha, DJEDDOU Ahlem, IMZI Fatima Article « Etat des lieux de la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : 2008 à la norme ISO 9001 : 2008 : cas de 10 entreprises certifiées », en ligne sur : <http://www.asjp.cerist.dz/en/presentationRevue/417> consulté le 20/05/2023.

disposant d'un certificat de conformité de leur SMQ au référentiel ISO 9001 :2008, tous secteurs confondus, a été réalisée à l'aide d'un questionnaire.

A travers l'enquête des auteurs réalisée dans la région de Bejaïa, ils voulaient confirmer ou informer les hypothèses suivantes : la démarche de transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 :2008 vers l'édition 2015 de la norme est sujette à des contraintes freinant l'accomplissement précoce de cette démarche, les entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 :2008 sont avancées dans l'application des nouvelles exigences de la version récente de la norme ISO9001 : 2015. Pour cela ils ont adopté une démarche déductive lié à l'aptitude des questionnés (directeur et /ou responsable qualité), à répondre à un questionnaire et, de par la fonction qu'ils occupent. Ils se sont déplacées au niveau des sièges des entreprises, pour rencontrer eux même les directeurs ou responsables du management de la qualité, pour leur administrer le questionnaire.

L'échantillon est construit à partir des 10 entreprises (ALCOST, ALCOVEL, FAGECO, COGB la belle, GENETRAL EMBALLAGE, EPB, ALLPLAST, 2A, AXXAM, NAFTAL) qui sont de statut public ou privé et opérant dans des secteurs différents (service, industrie).

Après avoir mené l'enquête et analyser les résultats elles ont constatées que, La totalité des entreprises enquêtées, 70% ont entamé leur démarche de transition vers la version 2015 de la norme, dont 20% ont affirmé avoir accompli leur démarche de transition et qu'elles disposent actuellement d'un certificat de conformité selon la norme ISO 9001 : 2015, tandis que les 50% restantes ont signalé que leur processus de transition est en cours, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas encore accompli leur démarche de transition et ne sont pas en mesure de se doter, à présent, d'un certificat conforme à la norme ISO 9001 : 2015 .

Concernant le contexte de l'organisme est parmi les chapitres les moins maitrisés, il constitue d'un nouveau chapitre, introduisant de nouvelles clauses. la difficulté réside alors, pour les entreprises, dans l'intégration de la notion d'enjeux, qui nécessite une meilleure compréhension de l'environnement et du contexte de l'organisme, et la notion de partie intéressées : dans la version 2008, certains organisme ont intégré de manière implicite certaines parties prenantes (le client, le fournisseur, le personnel ), mais la version 2015 introduit la considération de nouvelles parties intéressées et de leurs attentes ainsi que les méthodes de surveillance de ces attentes .

Différents points de vue ont été émis à savoir :<sup>1</sup>

**ALAN DANIELS**, de Boeing, qui a représenté l'international Aerospace Quality Group au sein du sous-comité responsable de la révision d'ISO 9001, y voit : « Une réelle amélioration qui permettra d'aboutir à un SMQ plus solide. ». Pour cet auteur, cette nouvelle version permettra de mettre en place un SMQ plus robuste puisqu'elle relie l'approche processus intégrant le cycle PDCA et l'approche par les risques, et aligne le SMQ sur la planification stratégique et les processus métiers. « L'identification des risques apporte une valeur ajoutée et ouvre la voie à des améliorations, et l'engagement de la direction augmente les chances de réussite à tous les niveaux. »

**SHERONDA JEFFRIES**, de Cisco Systems, qui représente le Forum Qu'Est, un organisme de qualité globale dans le domaine des télécommunications (TIC), conclut : « C'est une formidable occasion pour les organismes de recentrer leur SMQ sur leurs activités. ». Il a rajouté, l'introduction de la notion d'approche par les risques et de celle de risques et opportunités encouragera les organisations à être plus proactives.

Cet auteur, estime que la compréhension du contexte, des parties intéressées et du domaine d'application du système de management de la qualité, aura un impact positif sur le processus de certification par tierce partie car les organismes seront encouragés à examiner les limites de leur SMQ et à reconnaître les besoins et les attentes de leurs clients.

**MARK BRAHAM**, qui représente l'Automobile Association du Royaume-Uni, estime pour sa part que l'ISO 9001 : 2015 aura de très grandes répercussions dans le monde. Pour lui la principale évolution réside dans le fait que l'accent est désormais mis sur l'engagement de la direction, notamment parce que « elle se doit d'agir pour répondre aux exigences et ne peut déléguer. ».

**LUIS NASCIMENTO**, de l'Association Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), pense quant à lui que cette norme révisée renforcera le sentiment que les systèmes de management de la qualité opèrent réellement. Il considère que, de manière générale, toutes ces modifications représentent une réelle avancée et permettent de renforcer l'idée que les systèmes de management de la qualité sont véritablement efficaces. « Il est possible que la

---

<sup>1</sup> ISO 9001 en ligne sur <http://www.org.fr> consulté le 26/04/2023.

perception du système de management de la qualité évolue et que ce dernier ne soit plus assimilé à de la paperasserie inutile et un fardeau administratif superflu », explique-t-il, ajoutant que cette nouvelle version, si doit, peut augmenter la crédibilité de la certification.

**ANNI KOUBEK**, qui dirige le département Innovation de Quality Austria, la version 2015 de cette norme : « Répond nettement mieux que la version 2008 au contexte commercial dans lequel évoluent la plupart des organismes, à savoir un environnement mondialisé, dynamique, complexe, connecté et axé sur les technologies de l'information. ».

ANNI KOUBEK estime également qu'il s'agit du changement le plus important de la version 2015, en précisant toutefois que ce n'est pas le seul élément différenciateur par rapport à la version 2008, « C'est aussi l'orientation générale sur les résultats qui s'en dégage, ainsi qu'une certaine flexibilité concernant la façon dont le système de management est établi. »

**LORRI HUNT**, du cabinet Lorri Hunt et Associates Inc., basé aux États-Unis et spécialisé dans le conseil, l'audit et la formation dans le domaine des systèmes de management de la qualité, explique : « L'approche par les risques aidera les organisations à prendre des décisions d'ordre opérationnel qui tiennent compte des risques, en fournissant la structure permettant de gérer ces derniers. »

**LEOPOLDO COLOMBO**, Directeur général du groupe Quara, une organisation latino-américaine spécialisée dans la formation et le conseil en management, estime que cette approche descendante augmentera de manière significative la valeur d'ISO 9001 aux yeux des cadres dirigeants. Il estime que l'époque où un responsable qualité était remercié, une fois son compte rendu sur le SMQ terminé, puis prié de quitter la réunion avant de passer aux questions sérieuses, est révolue. « La version 2015 met en place les exigences et les ancrages nécessaires pour s'assurer que le SMQ est solidement intégré aux activités de l'organisation et aligné sur ses orientations stratégiques, ce qui signifie que passer en revue l'efficacité du SMQ sera assimilé à passer en revue l'efficacité de l'entreprise. »

**JOSE DOMINGUEZ**, membre du conseil de l'institut latino-américain pour la qualité et Directeur général de Plexus International au Mexique, une organisation offrant des services de formation, d'évaluation et de coaching dans le domaine des SMQ, estime : « ISO 9001 : 2015 offre la possibilité de repartir sur de nouvelles bases en termes de mise en œuvre d'ISO 9001 par les utilisateurs. », il estime que si les utilisateurs sont convaincus

que l'ISO 9001 est le principal outil à leur disposition pour mettre en place, faire fonctionner et améliorer leur SMQ et l'utilisent comme l'un des fondements de leurs activités, ils trouvent dans cette norme un appui plus souple et plus fiable, facilement adaptable à la nature et au contexte de leur organisation .

Au final, nous allons citer quelques critiques émises par différents auteurs malgré le succès et la reconnaissance mondiale de la certification ISO 9001, à savoir :<sup>1</sup>

Le principal inconvénient est l'investissement initial requis pour parvenir à la certification avant le retour sur investissement. Comme dans tout système d'information, **Scott Dalglish** y' voit un risque par rapport à un volume de documents qui pourrait être engendré par la certification ISO. Il dit que des responsables qualité ressentent fréquemment qu'un amoncellement documentaire pourrait nuire à l'efficacité.

Les normes ISO 9001 avant leur révision de 2000 pouvaient être vues comme trop procédurales. Ainsi, **selon Barnes**, « les détracteurs expliquent que ce n'est que de la documentation tandis que les défenseurs pensent que si une entreprise a documenté son système qualité, la majeure partie des éditions-papier a déjà été effectuée. »

**Wilson**, suggère que les standards ISO « font primer les inspections relatives aux procédures correctes sur des considérations plus vastes relatives à la qualité » et dès lors, « le lieu de travail devient oppressant et la qualité n'est pas améliorée ». **John Seddon**, n'y voyait que la promotion de la spécification, du contrôle et des procédures plus que la compréhension et l'amélioration. Wade explique que « si l'ISO 9001 est effectivement une ligne de conduite », promouvoir celle-ci en tant que standard « conduit les entreprises à se fourvoyer en pensant que la certification induit une meilleure qualité les dispensant d'accomplir leur propre démarche qualité » cet échec sera d'autant plus prégnant si l'entreprise vise tout d'abord la certification avant la qualité. Les certifications sont en fait basées sur la satisfaction du client contractuel et non sur un réel souci d'amélioration de la qualité. Pour **Roger Frost** : « si vous voulez uniquement un certificat sur un mur, il y a beaucoup de chance que la paperasserie engendrée n'ait pas grand-chose à voir avec la façon dont votre entreprise fonctionne réellement ».

---

<sup>1</sup> ISO 9001 en ligne sur <http://www.org.fr> consulté le 26/04/2023.

Enfin, le recours à un auditeur externe est fréquemment envisagé comme la zone critique et implique le recours à une consultance privée.

**Abraham** explique que le recours aux standards ISO dans les discours managériaux tend à suivre une courbe en cloche dans le cycle de vie de l'entreprise.

Les normes ISO s'inspirent des travaux du statisticien Deming. Elles appliquent notamment sa roue de la qualité « PDCA ». Les processus ISO améliorent la qualité en planifiant, mettant en œuvre, vérifiant et en ajustant. L'interprétation de ces étapes mène souvent à des dérives dénoncées par **Jean-Marie Gogue**, élève et un proche collaborateur de **W. Edwards Deming**.

Il critique l'interprétation du cycle PDCA en citant les pages 86 à 90 de Out of The Crisis de Deming. **J-M Gogue** affirme notamment :

- La roue PDCA ne sert pas à gérer la qualité, mais à acquérir des connaissances en vérifiant une hypothèse.
- ISO est une démarche administrative qui utilise le cycle PDCA, alors que ce cycle a été pensé comme démarche pratique. Dans le langage ISO, le PDCA est traduit par « planifier-réaliser-vérifier-agir », alors que Deming préfère les verbes « préparer-développer-comprendre-agir » qui sous-entendent davantage que la démarche est provisoire, limitée, temporaire.

## **Conclusion**

La version 2015 de la norme ISO 9001, fournit un nouveau cadre pour les systèmes du management de la qualité. Il permet d'obtenir un système de management plus robuste permettant d'augmenter la compétitivité des organismes. Elle a pour but de satisfaire aux exigences clients ou à les dépasser et à appuyer le rendement organisationnel.

Le contexte d'une organisation n'existe pas déjà dans la norme précédente ISO 9001 : 2008 qui est clairement à la base de toutes les organisations, la compréhension de l'organisme et de son contexte, les parties intéressées, domaine d'application du système de management de la qualité et ses processus.

## *Chapitre II*

### *Etude de cas de l'entreprise BMT*

## **Introduction**

Pour mieux étoffer notre étude et la rendre fiable, il est donc inévitable de procéder à la comparaison des données résultantes d'une recherche théorique et de les comparer aux autres données pratiques qui ont été relevées suite à notre stage pratique auprès de l'entreprise BMT (Bejaia Mediterranean Terminal). La diversité des approches théoriques nous renseigne aussi sur le choix et la nature de la stratégie à adopter mais elle reste aléatoire quant à l'aboutissement d'un cadre d'analyse rigoureux. C'est dans cette optique que nous nous attelons à procéder à la vérification de l'analyse théorique par sa juxtaposition aux données relevées suite à notre étude pratique au niveau de BMT et procéder à leur comparaison à travers ces trois sections :

- Historique et présentation de l'entreprise BMT.
- La méthodologie de recherche.
- Résultats de la recherche et analyse des résultats.

### **Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise BMT**

Dans cette section, nous tenterons de présenter l'organisme BMT, l'historique du système management de la qualité au sein de l'entreprise, ainsi qu'à sa création, performance, sa mission et son organigramme.

#### **II.1. Historique :**

##### **II.1.1. La démarche d'adaptation d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 suivie par l'entreprise BMT**

Le port de Bejaïa, a établi la concession du terminal à conteneur Le Bejaïa Méditerranéen Terminal (BMT) avec le Singapourien PORTEK en 2005 pour une période de 20 ans et un investissement initial de 19 millions de dollars.

La compétitivité de BMT réside dans son efficacité à maintenir des prix modérés de transport et de la logistique, cette entreprise a développé des chaînes logistiques performantes en incorporant de nouvelles activités. Le port de Bejaïa est devenu le premier concurrent du port d'Alger à travers l'évolution du trafic du conteneur pendant la dernière décennie grâce au BMT.



De plus en plus d'organismes se tournent vers la démarche qualité en vue d'accroître leurs performances. Mais pour beaucoup, une telle démarche soulève encore bien des questions.

Pour le BMT, il a décidé de s'engager dans cette voie et d'adopter l'idéologie de l'amélioration continue et cohérente, en vue d'obtenir la certification ISO. L'objectif de l'entreprise est d'améliorer la performance de cette dernière et la qualité des services afin d'améliorer la satisfaction de leurs clients et gagner de nouveaux.

Pour sa démarche de mise en place d'un SMQ, la BMT a fait d'abord appel à un organisme de certification pour passer un audit physique, et a fait venir un consultant expert et un responsable qui ont réalisé ensemble un autodiagnostic qui a duré un an. Cela pour évaluer la conformité de l'entreprise aux principes du SMQ et aux exigences de la norme ISO, diagnostiquer l'existant et identifier les écarts et les non conformités. Deuxièmement, ils ont choisi un périmètre pour la certification, le BMT a choisi de certifier la totalité de ses services. Ils ont ensuite maintenu une grande rigueur d'analyse.

Dans la deuxième phase, le consultant expert et le responsable ont signalé qu'il faut des formations à l'entreprise, qu'elle doit hiérarchiser et maîtriser les documents et la formalisation, établir l'organigramme complet des processus, créer l'approche processus, la cartographie en consultant avec la direction générale, les pilotes de l'entreprise, désigner un responsable du SMI (BMT intégré), écrire d'abord les procédures de progrès, démarrer très tôt les audits internes (autodiagnostic), après avoir créé un comité d'auditeurs internes qui se compose de 5 cadres qui ont été d'abord formé et accompagné pour maîtriser la norme puis ont été certifiés. 2 d'entre eux sont des auditeurs interne de gestion, 2 autres sont des auditeurs du QHSE, et le 5<sup>ème</sup> est un chef de service commercial.

Dans la troisième phase, faut évaluer le SMQ et les audits internes, faire sortir les écarts, ensuite réaliser des revues de direction pour établir des plans d'action et corriger ces écarts et les non conformités.

La quatrième et dernière phase c'est la mise à niveau du SMQ et l'audit de certification.

### **II.1.2. Siège sociale**

Bejaia Méditerranéen Terminal, Nouveau quai port de Bejaia, BP 549 Bejaia 06000-Algérie. BMT direction générale :

Tél : +213 982 401 950 /+213 982 401 952 /+213 982 401 953.

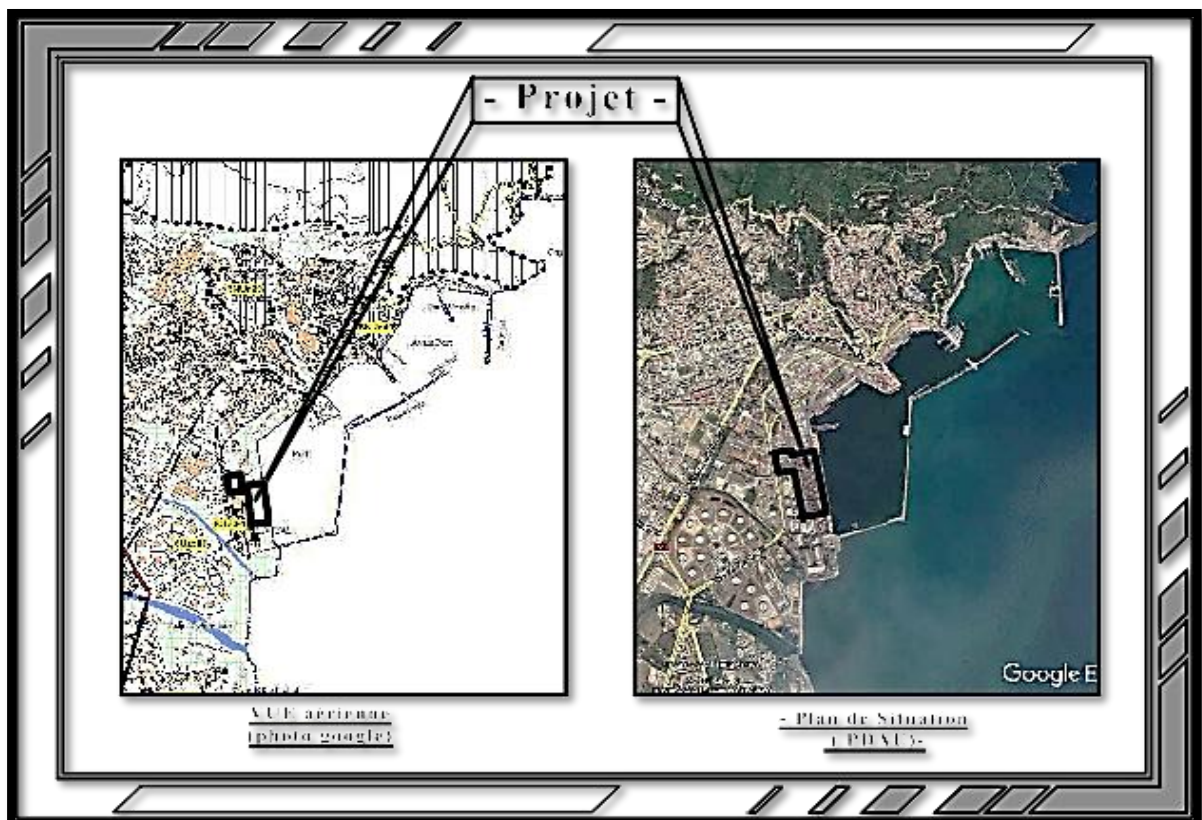
Fax : +213 982 400 799.

Email : service\_client@bejeiamed.com / www.bejeiamed.com

### II.1.3. Situation géographique

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) se situe au niveau du port de Bejaia, ce dernier est implanté au centre du pays et jouit d'une situation géographique stratégique. Elle se trouve à proximité de la gare ferroviaire, a quelque minute de l'aéroport de Bejaia et reliée au réseau routier national qui facilite le transport des marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

Figure 11 :Vue générale du site



Source : document interne de l'entreprise.

### II.1.4. Forme juridique

BMT est une société par action (Spa), elle est dotée d'un capital de 500 000 000 DA partagé entre les actionnaires comme suit : L'EPB à 51% et PORTEK à 49 %.

## **II.2. Présentation de BMT**

### **II.2.1. Création de BMT**

Dans son plan de développement de 2004 à 2006, l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » avait exprimé le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement et l'exploitation d'un terminal spécialisé dans le traitement de marchandises conteneurisées au port de Bejaia.

Dès lors, l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » s'est lancée dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et elle a arrêté son choix sur le groupe « PORTEK » de Singapour spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs dans plusieurs pays à travers le monde. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004.

Sur accord du gouvernement, **Bejaia Méditerranéen Terminal « BMT »** a vu le jour avec la jointe venture de l'EPB à 51% et PORTEK à 49%.

### **II.2.2. Performances de BMT**

Bejaia Méditerranéen Terminal est une société par actions (Spa). C'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans l'exploitation et la gestion du terminal à conteneurs.

Au cours de ces premières années, BMT s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnés pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir aux clients des services en des temps très réduits et à des coûts compétitifs.

Aujourd'hui, avec plus de 600 employés, BMT offre ses prestations tous les jours et à toute heure. Le niveau de la technologie mis en place ainsi que la qualité des infrastructures et des équipements font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT, le premier terminal moderne en Algérie.<sup>1</sup>

### **II.2.3. Missions de BMT**

Bejaia Méditerranéen Terminal a pour missions principales ; traiter dans les meilleures conditions en courts délais les navires portes conteneurs accostés au port ;

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise BMT.

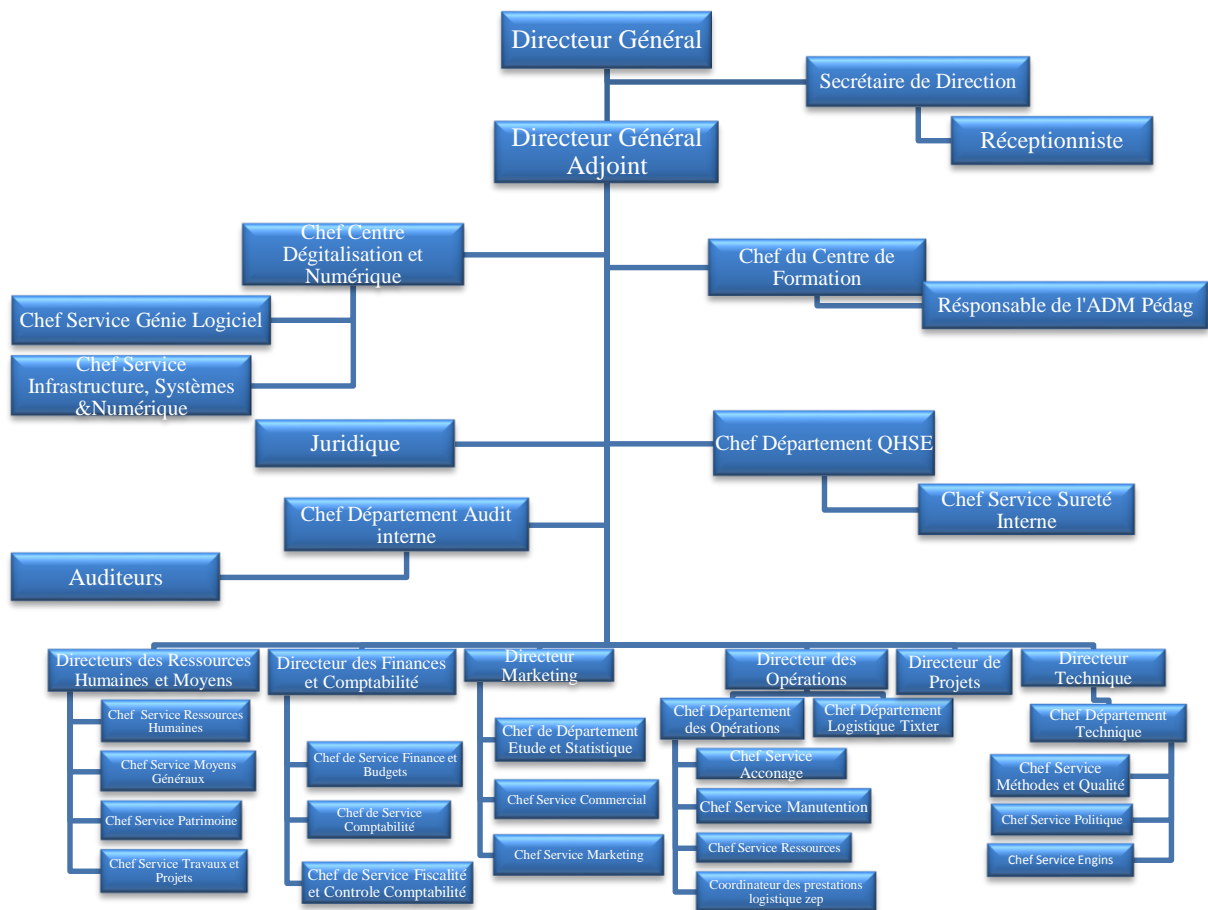
Aussi, charger et décharger les conteneurs et les entreposer dans les zones de stockage au terminal ; Enfin assurer l'acconage des conteneurs et leur livraison.

Pour se faire, BMT est dotée d'équipements performants et d'un système de gestion informatisé appelé « Container terminal management system » (CTMS). Ces moyens permettent à BMT d'offrir des services de qualité à ces clients.

Pour atteindre ses objectifs ; traitement de plus de 240 000 EVP (équivalent vingt pieds) par an avec une moyenne de 26 à 30 EVP par heure sur navire, BMT prévoit de faire du terminal à conteneurs du port de Bejaia une infrastructure moderne et performante afin de faire face à la concurrence nationale et internationale.<sup>1</sup>

### II.2.4. L'organigramme

Figure 12 :L'organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise BMT.

Figure 13 :Aperçu général sur le Terminal et le quai de BMT en activité.



Source : Document fourni par l'entreprise.

## **Section 02 : La méthodologie de la recherche**

Dans cette section, nous détaillerons la méthodologie de recherche adoptée pour obtenir des informations fiables au sein de l'organisme BMT, présentation de l'étude et l'objectif de la recherche effectuée.

Puisque la validité d'une recherche dépend dans une large mesure de l'explication de son cadre méthodologique, il paraît donc, essentiel de lui consacrer ce premier élément de la deuxième section de notre chapitre pratique. En fait, le présent point vise à définir et de justifier la démarche méthodologique employée pour réaliser 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.

### **II.1. Présentation de l'étude**

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein d'entreprise BMT (Bejaia Méditerranéan Terminal), avec une fréquence de visite deux fois par semaine on a distribué un questionnaire aux cadres responsables des structures suivantes : Direction générale, Direction des ressources humaines, Direction des finances, Direction marketing et commerciale, Informatique, Direction des opérations.

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.

En revanche, on fera appel à une 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 rempli par les cadres responsables des structures déjà soulignés.

A partir de l'analyse des documents, 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.

## **II.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 l'adaptation du SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015.

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

## **II.3. Méthode de collecte de donnée**

### **II.3.1. Le questionnaire**

Pour constituer une base empirique sur laquelle nous nous sommes engagées dans une collecte des données appropriées répondant aux besoins de notre enquête (voir l'annexe1). 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. 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 qui adopte une démarche quantitative permettant de traiter des grands échantillons aussi de faire une relation entre ce que nous avons abordé dans la partie théorique et ce que nous avons observé durant notre cas pratique.

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.

### **II.3.1.1. Constitution du questionnaire**

Le questionnaire se présente sous forme d'un document de 6 pages, il contient 30 questions pour cerner les différents éléments essentiels constituant notre thème.

Il est illustré sous cette forme :

- **Une lettre d'introduction** : celle-ci est destinée à introduire l'enquête. Son contenu démontre l'intention de l'enquêteur vis-à-vis de 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 6 parties :
  - L'identification de l'entreprise ;
  - Questions relatives à la certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001 : 2015 ;
  - Questions relatives à la compréhension de l'organisme et de son contexte ;
  - Questions relatives à l'identification des besoins et des attentes des parties intéressées ;
  - Questions relatives à la détermination du domaine d'application du SMQ au sein de l'entreprise ;
  - Questions relatives au SMQ et ses processus.

### **II.3.1.2. Les questions qui composent notre questionnaire :**

Les questions posées vont servir à répondre à nos hypothèses sont de types :

**Fermé** : Le répondant doit sélectionner une option parmi une liste d'options prédéfinies.

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

**Q11** : Avez-vous identifié les besoins, attentes et les exigences de ces parties intéressées ?

Oui

Non

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

**Q18** : Quel est le degré de satisfaction de la clientèle ?

Faible



Moyen

Bon

Très bon

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

**Q13** : quel est l'impact de l'identification des parties intéressées sur l'entreprise ?

**Question couplées** : ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, une forme fermée et une forme ouverte. Exemple :

**Q17** : avez-vous déterminé le domaine d'application de votre SMQ ?

Oui

Non

Si oui, comment ? .....

### Section 03 : Résultats de la recherche et analyse.

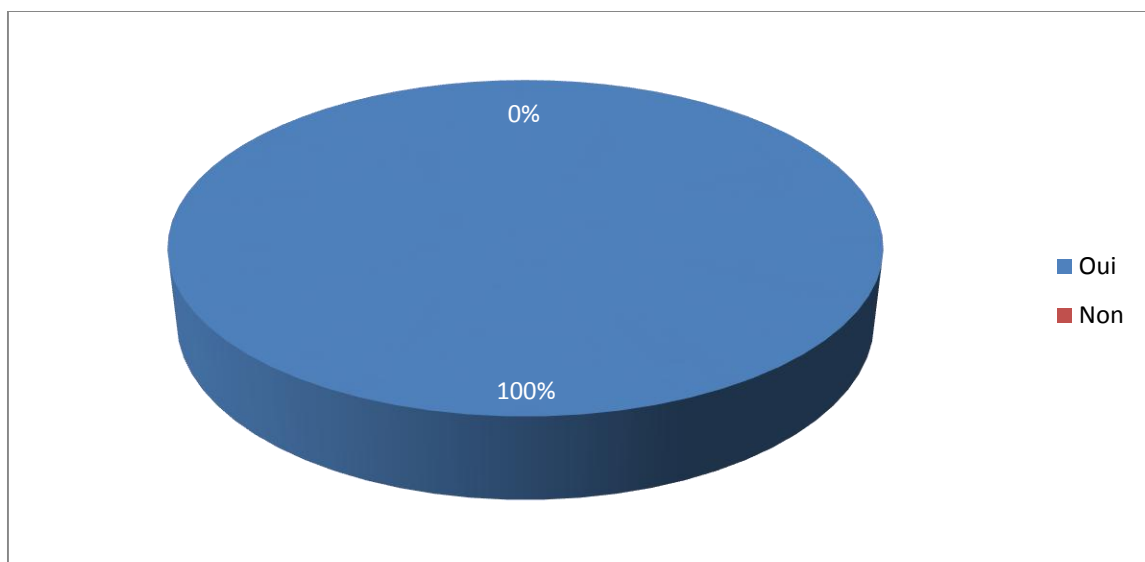
Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus de notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par les 30 cadres responsables ayant répondu à notre questionnaire, nous avons eu recours à la statistique descriptive à savoir : le tri à plat à l'aide du logiciel EXCEL, analyses de corrélation avec logiciel SPSS ainsi qu'une synthèse générale des résultats obtenus au niveau du BMT.

Le traitement des résultats sont obtenus par l'utilisation du logiciel Excel.

#### II.1. Analyse et interprétation de données de questionnaire :

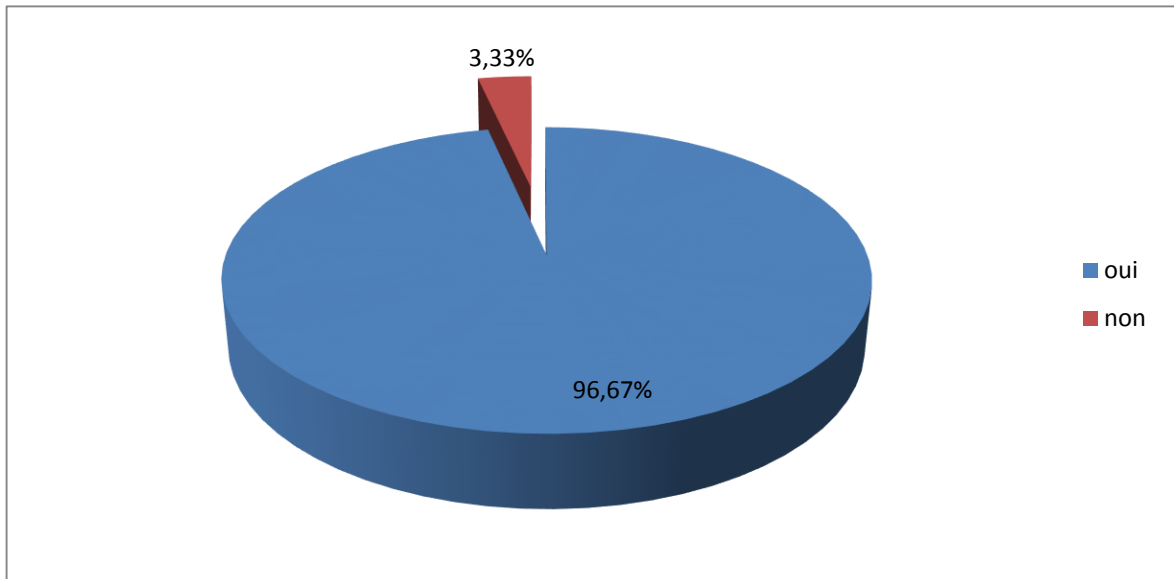
##### II.1.1. Traitement des questions relatives à la certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001 : 2015

**Figure 14** :La certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001



#### Interprétation :

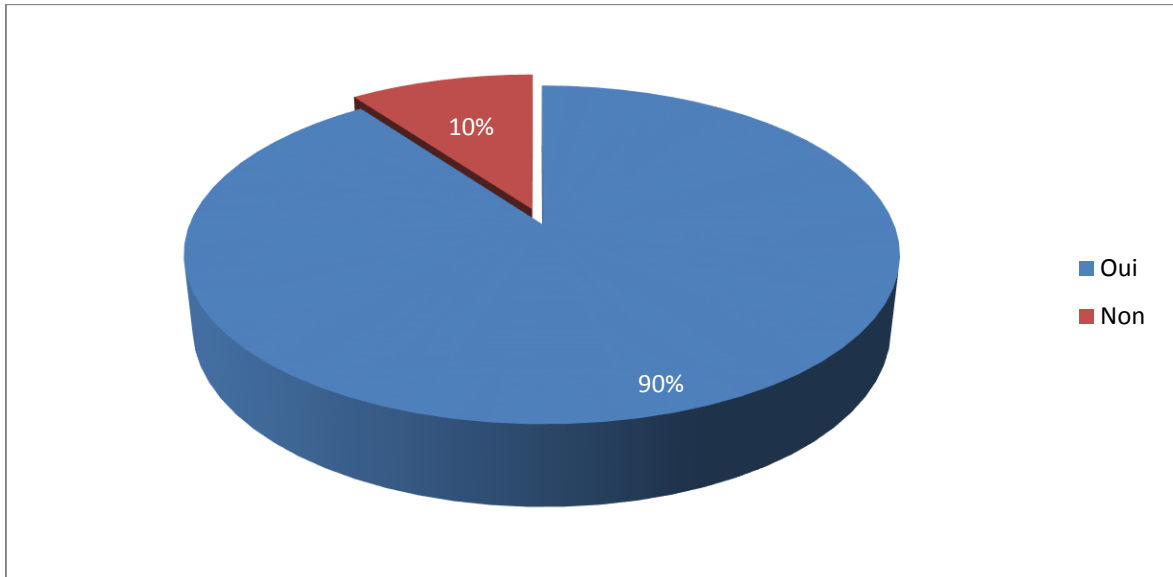
Dans cette première figure, 100% des cadres questionnés ont confirmé que l'entreprise BMT possède la certification selon la norme ISO 9001 depuis 3ans c'est-à-dire à partir de l'année 2020.

**Figure 15** : Adaptation du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015**Interprétation :**

Cette figure nous permet de constater que 96.67% des cadres interrogés affirment que cette entreprise a adapté un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 à partir de l'année 2019, et 3,33% disent le contraire.

La démarche adoptée par l'entreprise pour avoir la certification consiste en : l'audit interne et externe, la définition du périmètre, analyse des contextes, mettre en place une politique qualité et déterminer les objectifs à atteindre, mettre en place des processus, méthode de surveillance, de mesure de contrôle et de suivi, faire en sorte d'être conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015.

**Figure 16 :** L'influence positive de la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 sur l'entreprise :



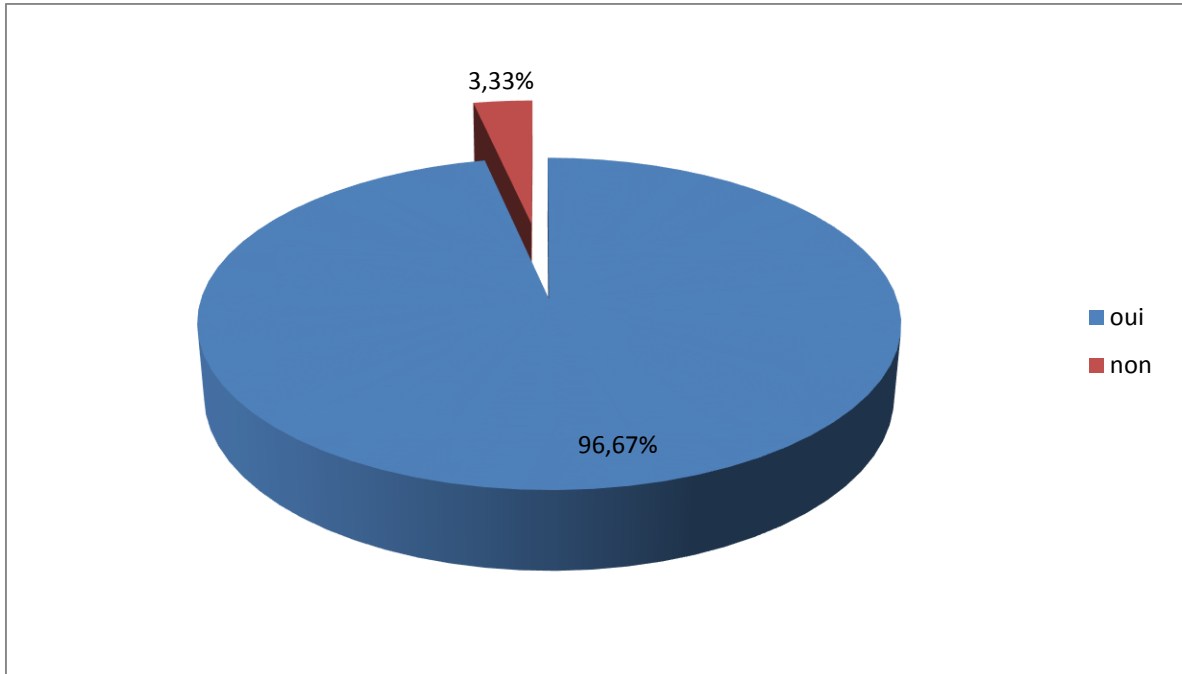
**Interprétation :**

La figure ci-dessus, nous montre que 90% des cadres sondés ont répondu par « oui », pour eux la certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001 : 2015 a engendré des changements positifs à cette dernière à savoir : la recherche d'amélioration continue de la qualité et des processus par tout moyen, prise de décision basée sur des preuves, la réduction de nombre d'accidents et des coûts grâce à des systèmes et processus mieux conçues par l'approche par les risques, système documentaire, rendre l'organisation plus performante et meilleure, comme elle lui a permis d'atteindre les objectifs tracés et un taux plus élevé de la satisfaction des clients et leurs besoins et attentes .

Pour les 10% qui ont répondu par « non », l'adaptation d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 n'a pas généré de grands changements pour l'entreprise BMT pour ces raisons : la mise en place de cette démarche n'a été effectuée qu'en 2019 et l'obtention de la certification a eu lieu qu'en 2020, BMT était déjà imprégnée dans la norme car elle était en collaboration avec des professionnels certifiés (PORTEK) en échangeant des informations, et donc elle s'est conformée à la norme bien avant sa mise en place, à titre d'exemples : auparavant, la revue de direction se faisait chaque année dans laquelle chaque direction doit présenter ses activités et ses résultats . Il en est de même pour les portefeuilles clients, audit externe et plan d'action.

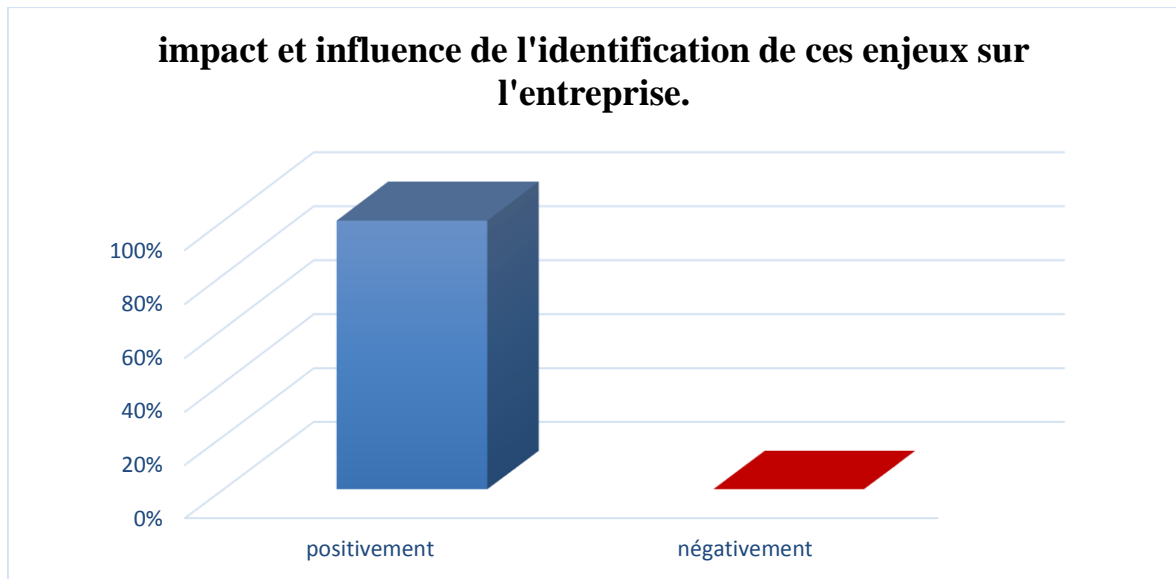
### II.1.2. Traitement des questions relatives à la compréhension de l'organisme et de son contexte.

**Figure 17 :** L'identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme



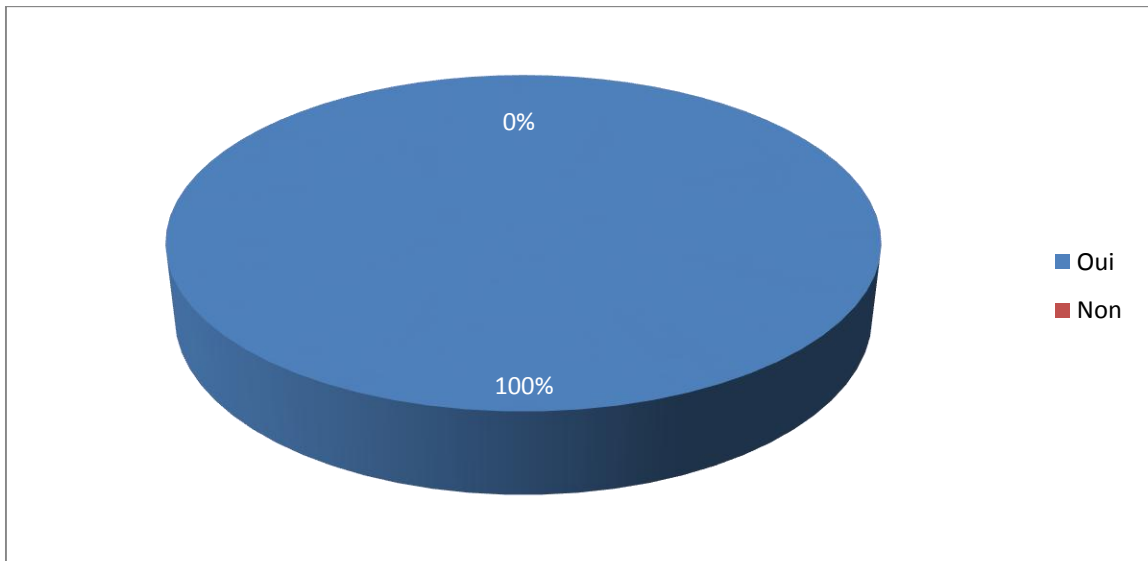
#### **Interprétation :**

D'après cette figure, 96,67% des questionnés ont répondu par « oui », et 3,33% ont répondu par « non ». Ce qui veut dire que l'entreprise a effectivement identifié les enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme. Et cela en utilisant l'analyse SWOT, PESTEL, enquêtes, sondages qu'ils lui ont permis d'étudier, d'évaluer et analyser son environnement concurrentiel, évaluer les parts de marché, identifier les forces et les faiblesses internes et externes les menaces, risques et opportunités internes et externes liés à l'entreprise.

**Figure 18 :** Impact et l'influence de l'identification de ces enjeux sur l'entreprise.**Interprétation :**

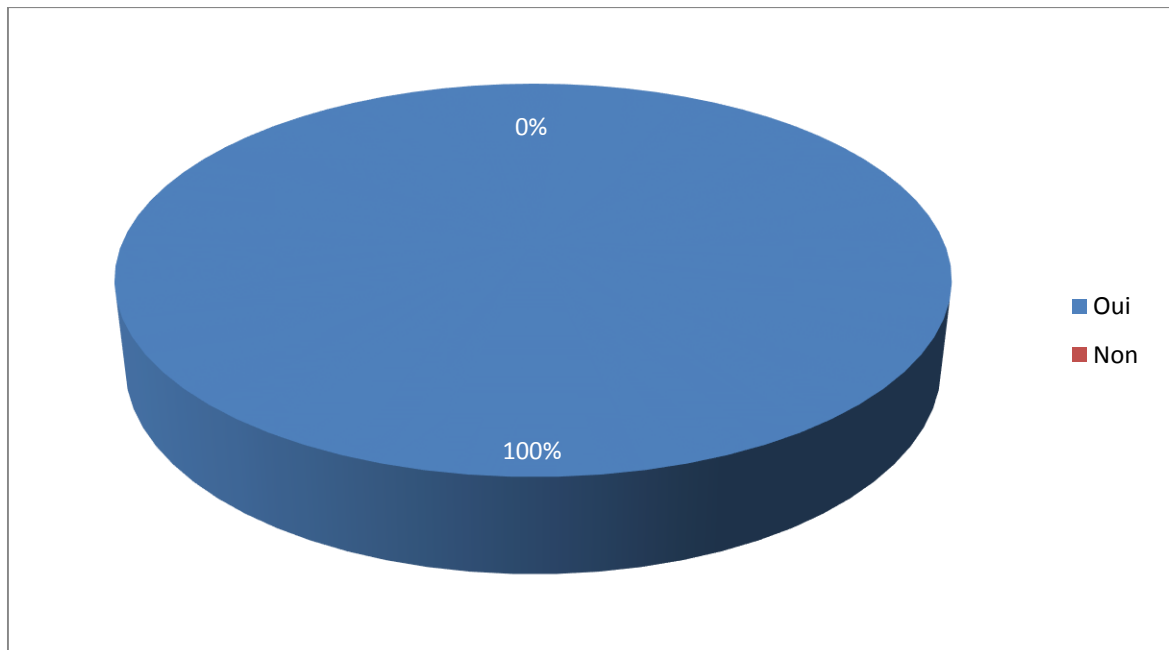
De cette figure, on peut dire que l'ensemble des cadres de cette entreprise 100% ont signalé que l'identification des enjeux internes et externes a un impact et une influence positive sur l'organisme, ils ont justifiés leurs réponse par : l'amélioration de la prise de décision et la fixation des objectifs, l'anticipation et la planification, l'identification des risques, menaces et opportunités afin d'améliorer la qualité, les orientations stratégiques à travers de la réalité de l'environnement interne et externe, l'évaluation des recommandations, l'élaboration d'un plan d'action, et l'identification induit aussi à réfléchir sur des méthodes plus performantes pour la gestion .

**Figure 19 :** Mise en place d'une méthode de surveillance régulière et de suivi de ces enjeux internes et externes.



**Interprétation :**

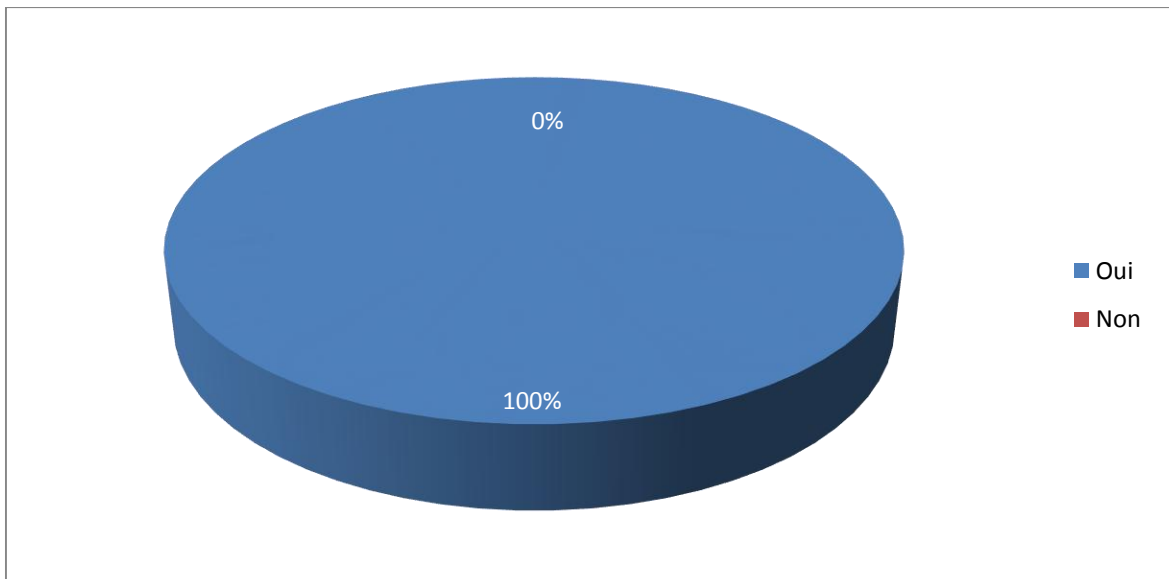
La figure ci-jointe, nous montre que 100% des interrogés prétendent que l'entreprise a mis en place des méthodes de surveillance régulière et de suivi de ces enjeux internes et externes. Ces derniers ont justifié leurs réponse en citant ces méthodes : tableau de bord, indicateurs, audit interne et externe, enquêtes et sondages clients, revues périodiques et différentes veilles informationnelles (juridique, concurrentielle), veilles réglementaires, technologiques et économiques.

**Figure 20** : La prise en compte des contraintes relatives au contexte de l'organisme.**Interprétation :**

D'après cette figure, nous remarquons que tous les cadres interrogés de l'entreprise BMT ont jugé que les contraintes relatives à la prise en compte du contexte de l'organisme sont :

Manque de ressources, manque de compétences, moyens logistique insuffisant, instabilité politique et du système législatif, le manque de la maitrise des informations documentées.



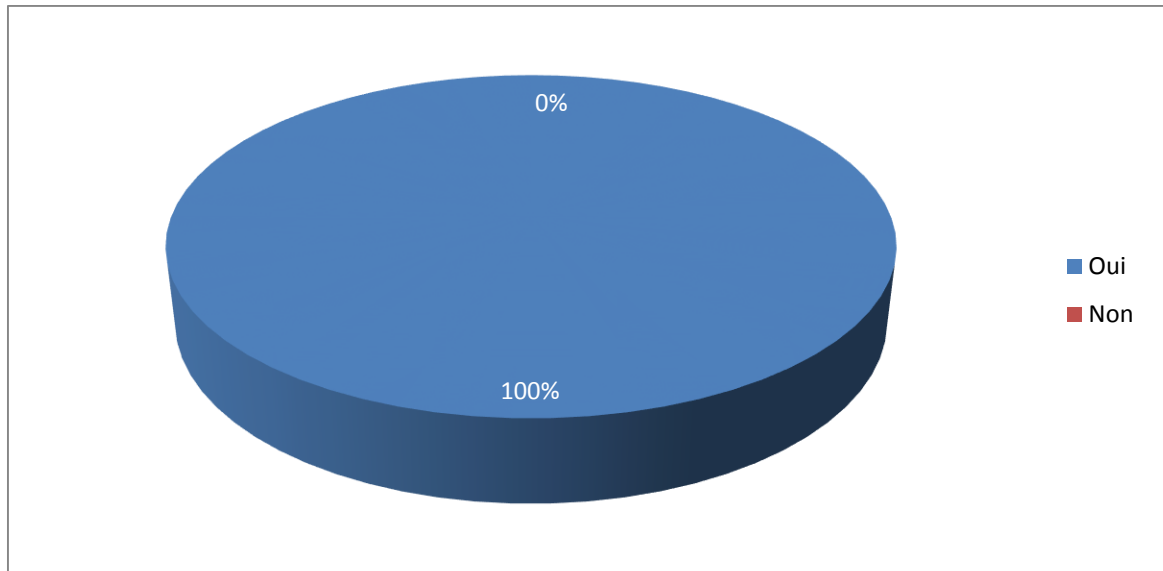
**Figure 21** : La prise en compte des avantages relatifs au contexte de l'organisme.**Interprétation :**

D'après cette figure, nous constatons que les avantages relatifs à la prise en compte du contexte de l'organisme consistent en :

La compréhension de son environnement, identification des parties prenantes et leurs satisfactions, un chiffre d'affaire plus élevé, prise de décision basée sur des preuves prise de conscience sur les risques et opportunités, planifier et pouvoir anticiper par des plans d'action préventifs.

### II.1.3. Traitement des questions relatives à l'identification des parties intéressées de l'entreprise.

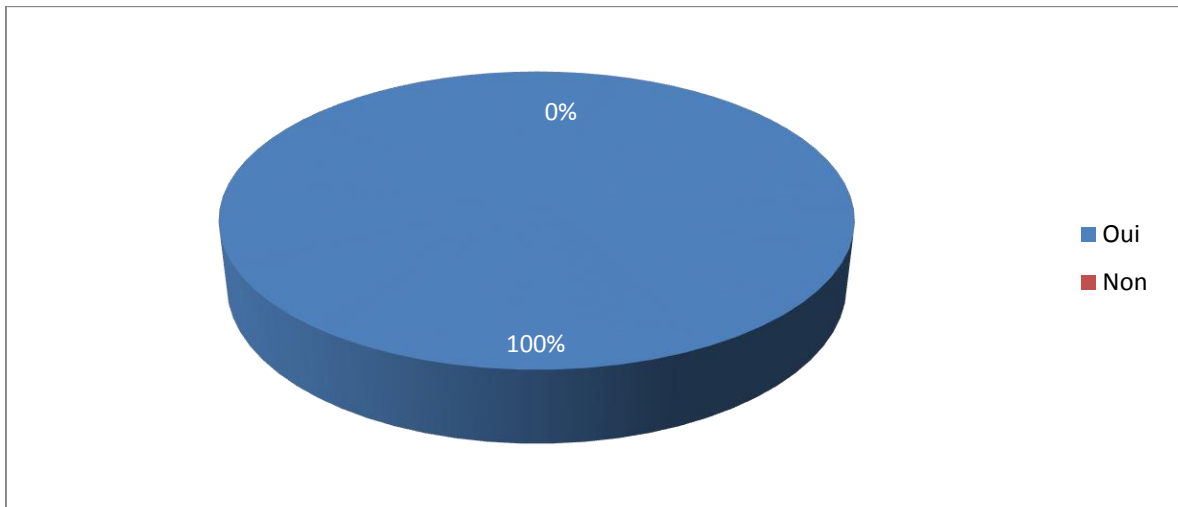
**Figure 22 :** L'identification des parties intéressées pertinentes interne et externes dans le cadre du SMQ.



#### **Interprétation :**

Cette figure, nous montre que 100% des cadres interrogés affirment que les parties intéressées pertinentes internes et externes dans le cadre du SMQ de l'entreprise BMT sont identifiés par processus, et par un groupe de travail. Ce qui veut dire qu'elle réalise un travail collectif pour avoir une vision globale des parties intéressées.

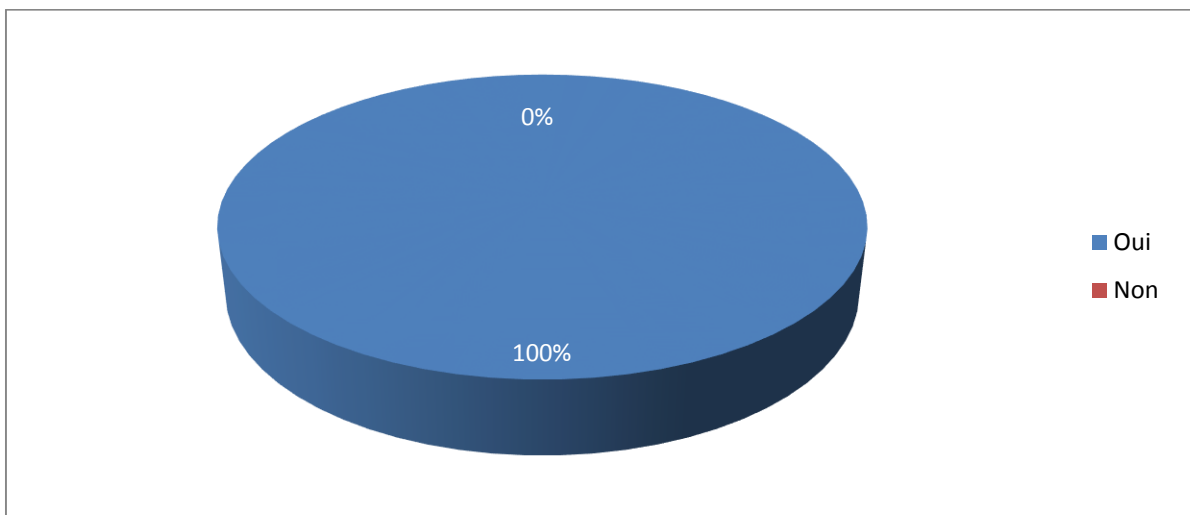
**Figure 23 :** Mise en place d'une méthode de surveillance et de suivi de ces parties intéressées.



**Interprétation :**

De la figure ci-dessus, nous constatons que 100% des interrogés disent que l'entreprise BMT a mis en place une méthode de surveillance régulière et de suivi de ces parties intéressées.

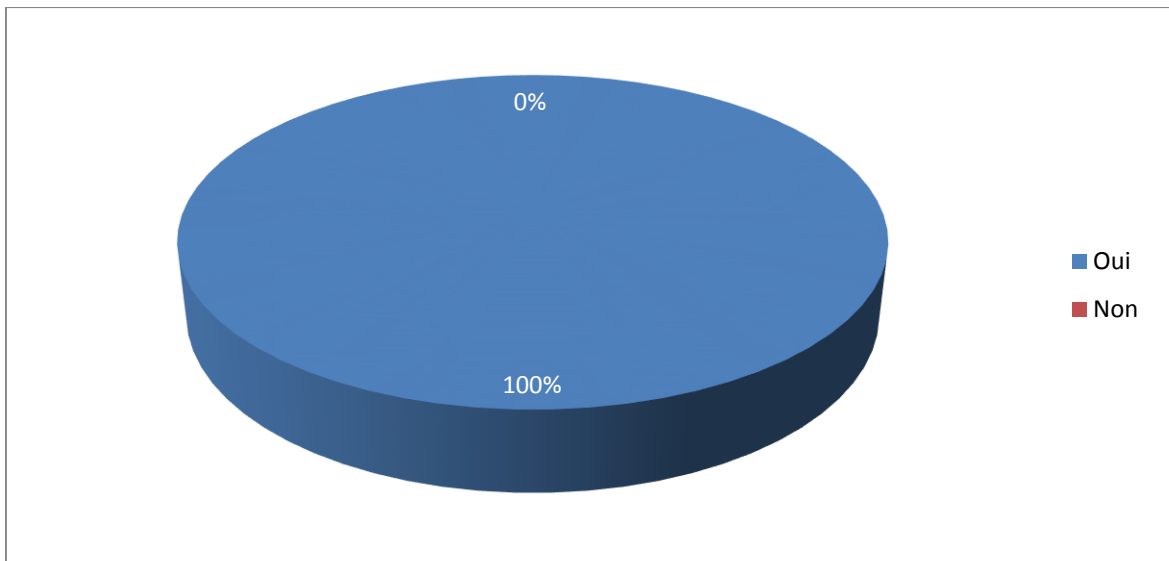
**Figure 24 :** Identification des besoins, attentes et les exigences de ces parties.



**Interprétation :**

Selon cette figure, nous remarquons que l'ensemble des cadres de l'entreprise s'accordent que les besoins, attentes et exigences de ces parties intéressées sont identifiés.

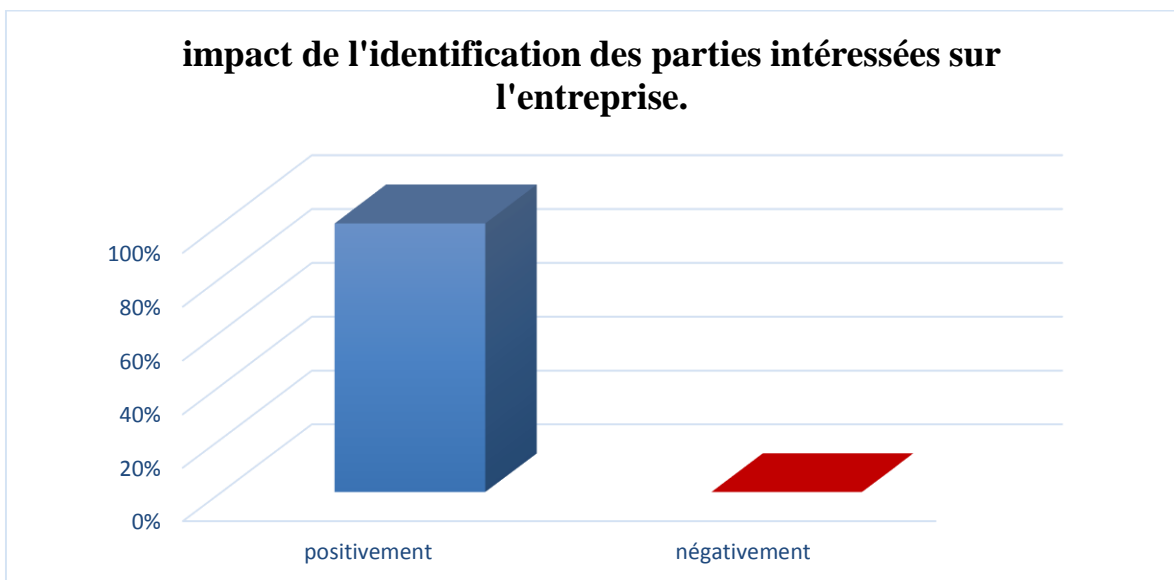
**Figure 25 :** Surveillance, revues et actualisation des exigences des parties intéressées.



**Interprétation :**

Notre constat d'après cette figure, est que les exigences des parties intéressées sont surveillées, revues et actualisées par l'entreprise et cela à travers : les revues de direction, les réunions, sondages, enquêtes, audit internes régulier, enregistrements, plan d'action, évaluation de l'efficacité, veilles processus et veilles informationnelles.

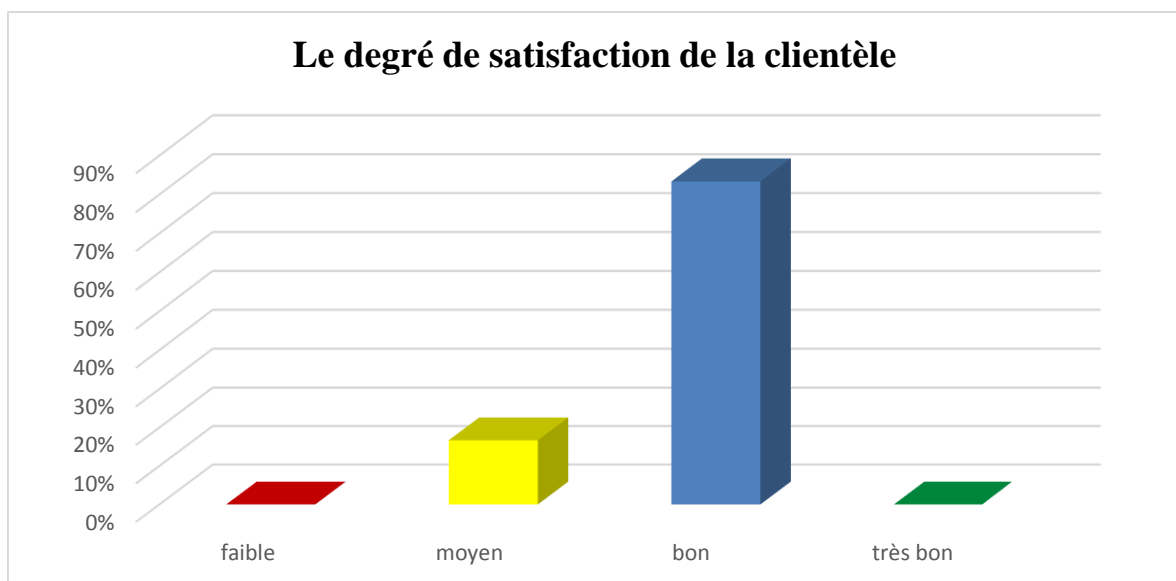
**Figure 26 :** Impact de l'identification des parties intéressées sur l'entreprise



**Interprétation :**

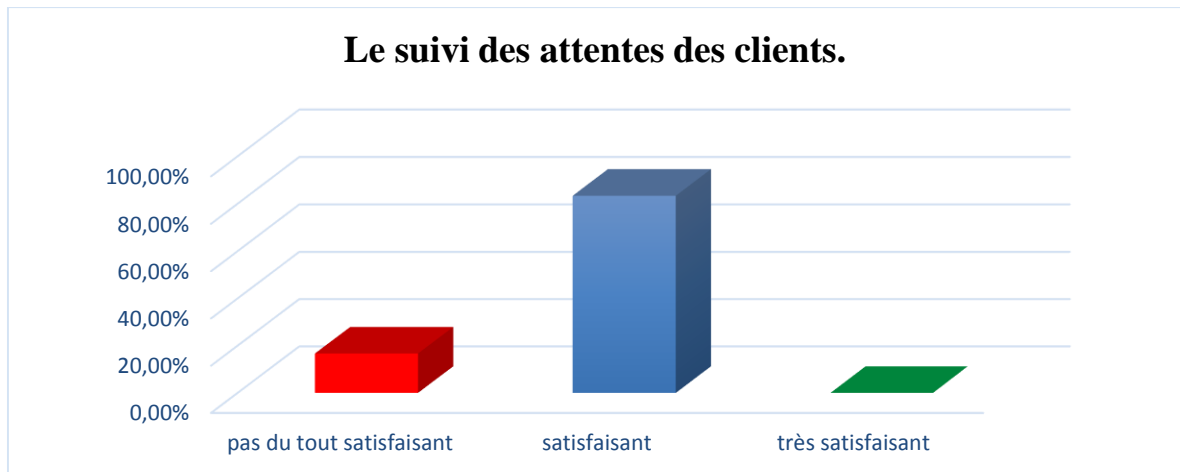
L'impact de l'identification des parties intéressées sur l'entreprise est positif, et cela est confirmé par la totalité des interrogés à travers la figure ci-dessus. Ces derniers ont justifié leurs réponses ainsi : l'identification des parties intéressées permet d'améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise afin d'accroître la satisfaction des besoins et attentes des clients (amélioration continue, PDCA), de définir les responsabilités, d'atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.

**Figure 27 :** Le degré de satisfaction de la clientèle.

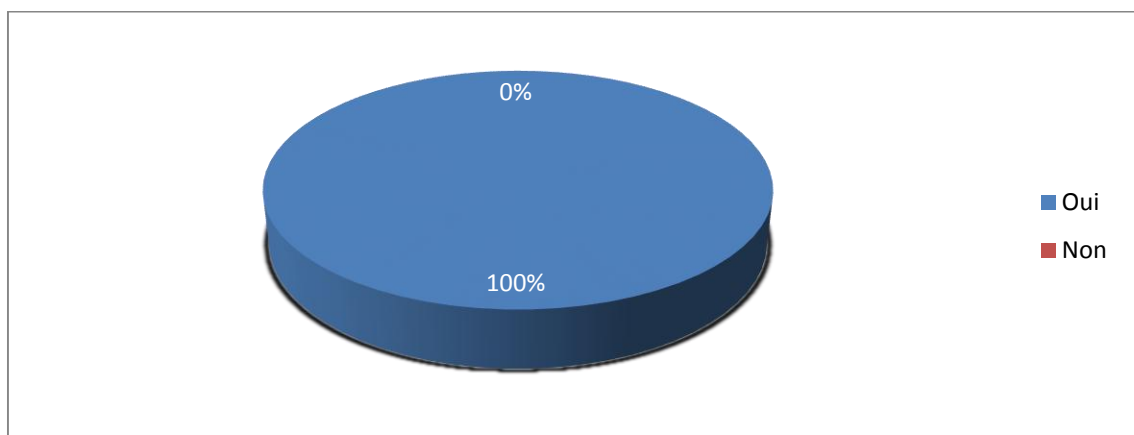


**Interprétation :**

D'après la figure ci-jointe, nous remarquons que sur l'ensemble des cadres questionnés, 83,33% d'entre eux disent que le degré de satisfaction de la clientèle est bon, contrairement aux 16,67% restant, ils considèrent le degré de satisfaction de la clientèle comme étant moyen, à cause des retards de préparations des conteneurs pour visites ainsi le manque de journaliers au niveau de la zone visite pour les visites intégrales .Ce qui signifie que la plupart des clients de l'entreprise sont satisfaits.

**Figure 28** : Le suivi des attentes des clients.**Interprétation :**

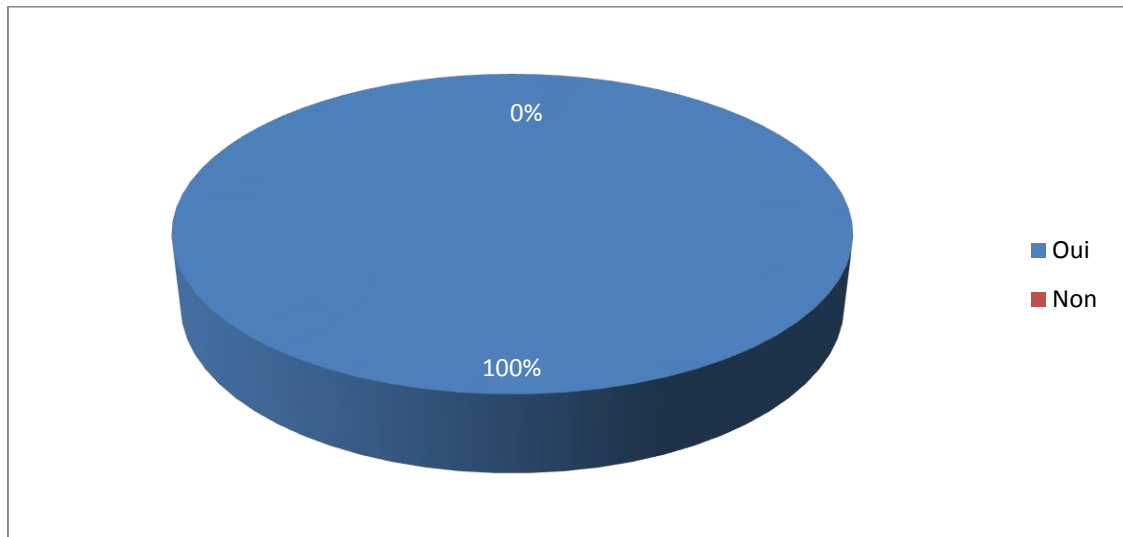
Cette figure nous montre que 83,33% ont répondu que le suivi des attentes des clients est satisfaisant et 16,67% ont répondu que ce dernier n'est pas du tout satisfaisant. Cela veut dire que l'entreprise a pu satisfaire ses clients en répondant à leurs besoins et attentes.

**Figure 29** : La comparaison des objectifs /résultats des concurrents de l'entreprise (Benchmarking).**Interprétation :**

La figure ci-dessus, nous fait remarquer que l'entreprise BMT fait de l'analyse comparative (Benchmarking), ils font des échanges d'expériences et des astuces avec les autres ports ce qui veut dire que cette entreprise prend en compte son environnement externe et ses concurrents.

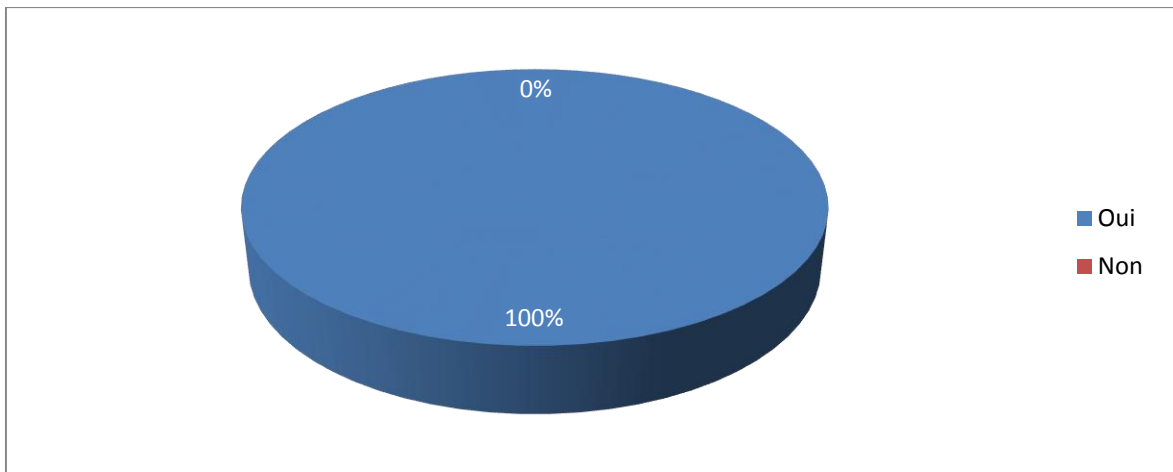
#### II.1.4. Traitement des questions relatives à la détermination du domaine d'application du SMQ au sein de l'entreprise

Figure 30 : Détermination du domaine d'application.

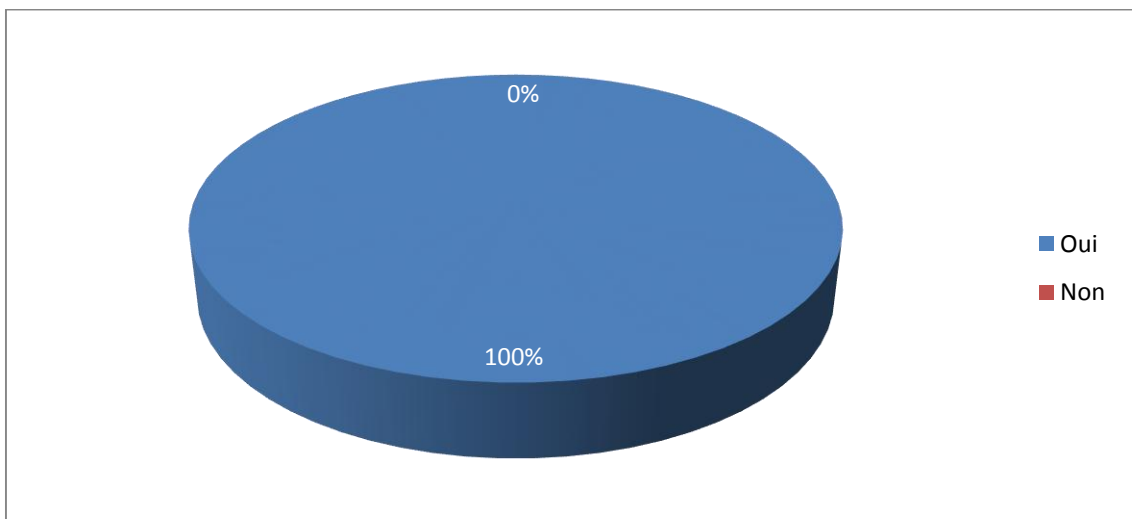


#### Interprétation :

D'après les réponses positives présentées dans la figure ci-dessous, nous pouvons dire que l'entreprise a déterminé son domaine d'application. Cela par rapport aux limites de son périmètre, y compris les services qu'elle fournit nécessaires pour les mettre en œuvre, le SMQ s'applique à l'activité principale qui est la manutention aux navires, chargement déchargement, livraison aux autres activités support. En prenant en compte les enjeux internes et externes, les parties intéressées ainsi que ses services.

**Figure 31** : Détermination des limites d'application du SMQ.**Interprétation :**

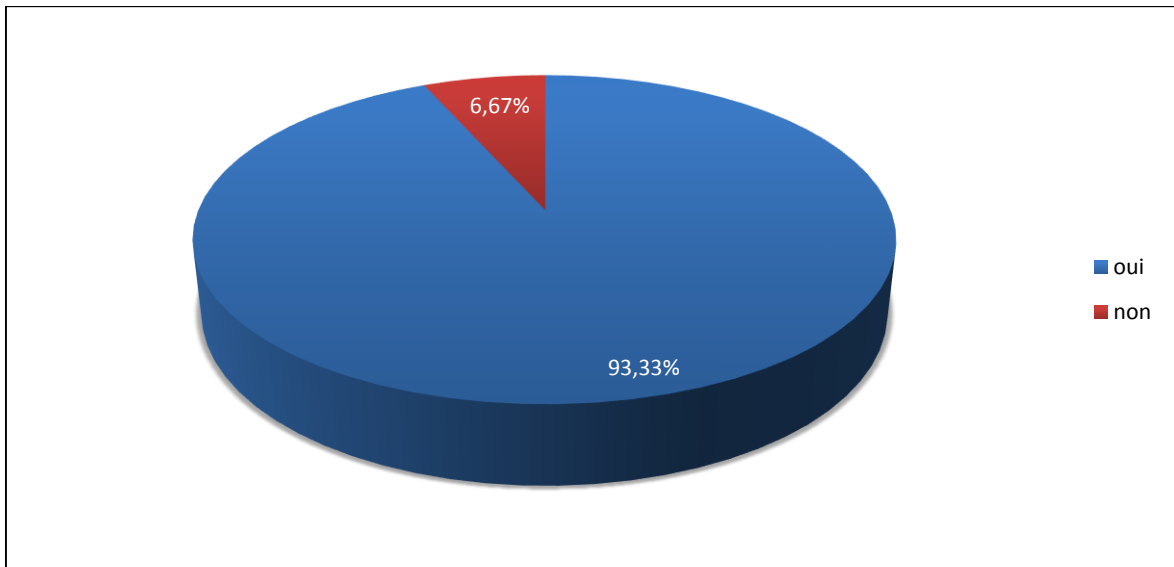
De cette figure, 100% des questionnés ont déclaré que les limites d'application du SMQ sont déterminées par l'entreprise BMT. Il s'agit de : manutention des navires, chargement et déchargement de conteneurs, entreposage de conteneurs au terminal, livraison de conteneurs aux clients et prestataires de formation.

**Figure 32** : La disponibilité du domaine d'application sous forme documentée.**Interprétation :**

La figure ci-dessus, nous a permis de constater que le domaine d'application du SMQ défini par cette entreprise est mis à disposition et tenu à jour sous forme documentée. (Voir l'annexe 2).



**Figure 33** : La maîtrise des informations documentées exigé par le SMQ et par la norme ISO 9001 : 2015

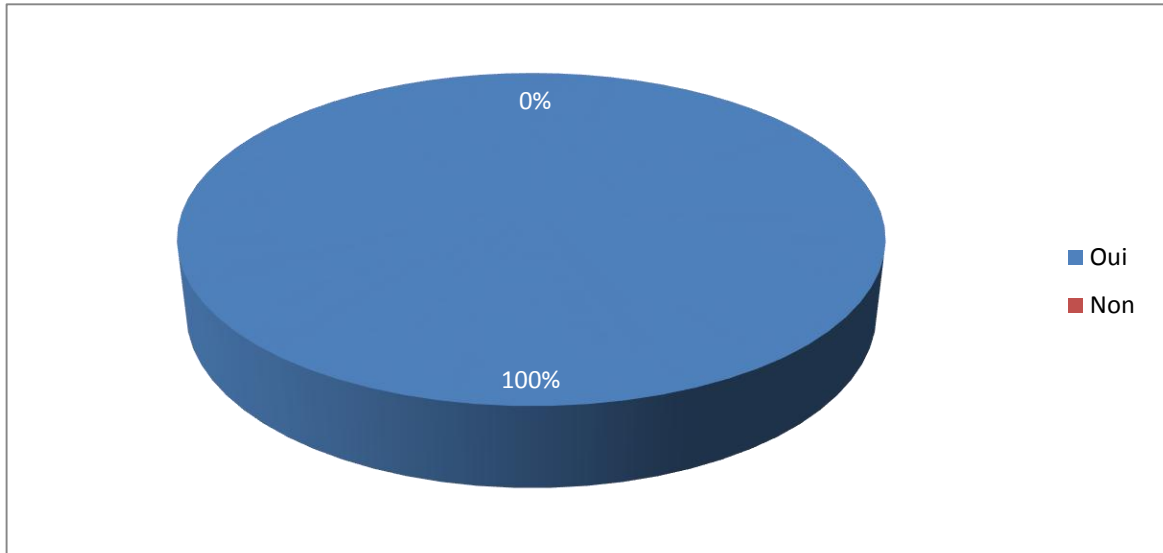


**Interprétation :**

De la figure ci-dessus, la majorité des cadres interrogés 93,33%, nous disent que les informations documentées exigées par le SMQ et par la norme ISO 9001 : 2015 sont maîtrisées pour assurer qu'elles sont connues à tous les niveaux de l'organisme. Ainsi que 6,67% disent qu'elles ne sont pas maîtrisées.

### II.1.5. Traitement des questions relatives au SMQ et ses processus

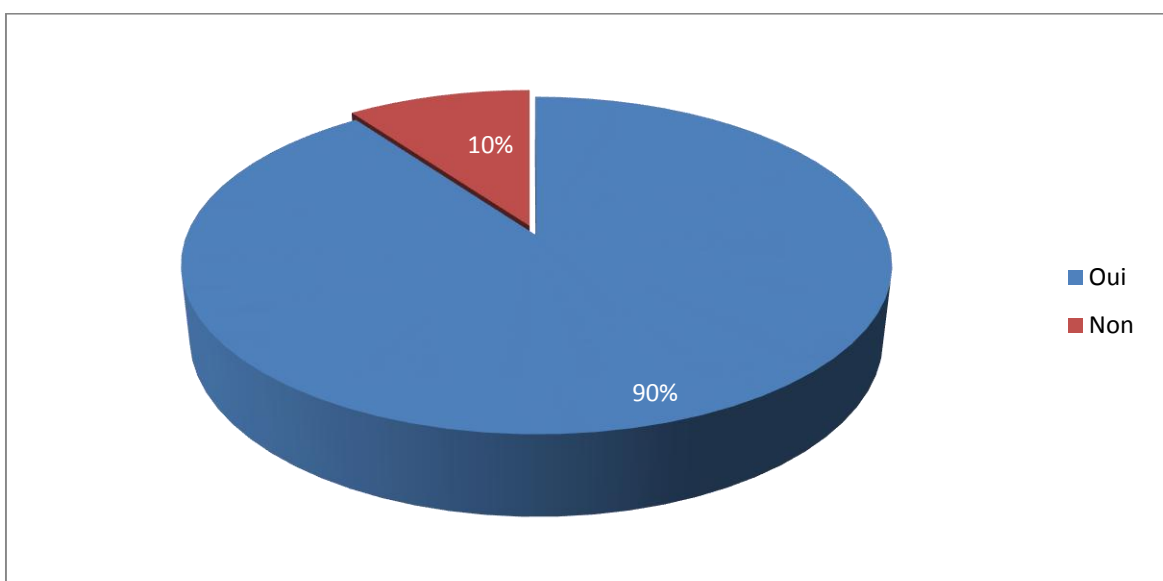
**Figure 34 :** Adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité du SMQ.



#### Interprétation :

La figure ci-dessus, nous montre que 100% ont signalé que le BMT pensais à adopter une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de son SMQ afin d'améliorer et d'accroître la satisfaction des clients.

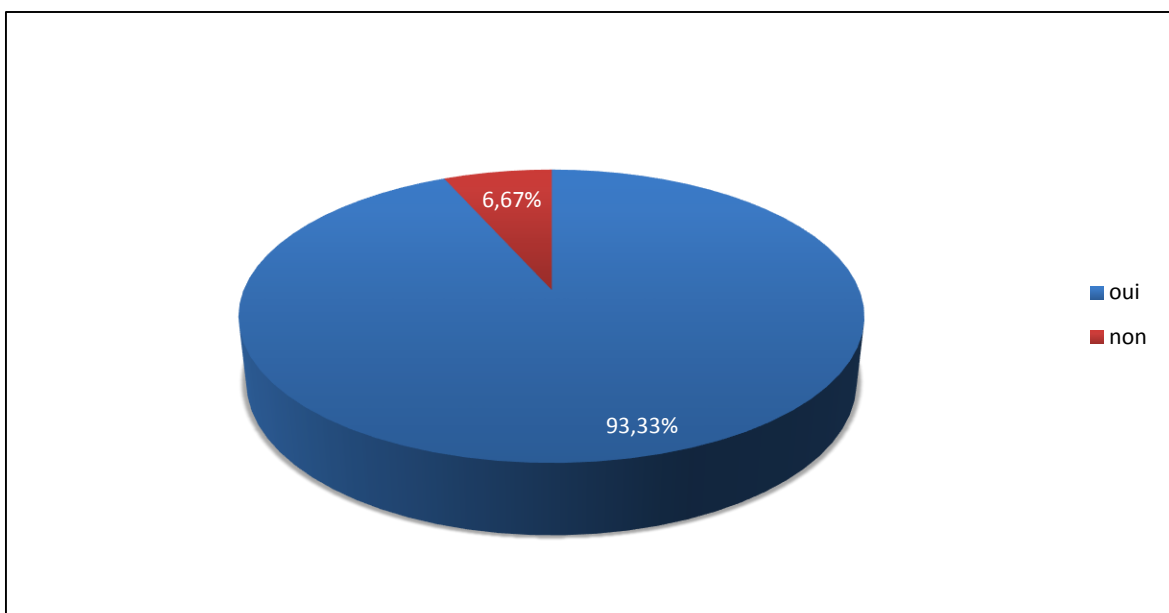
**Figure 35 :** Identifier, évaluer, mesurer et analyser les processus



**Interprétation :**

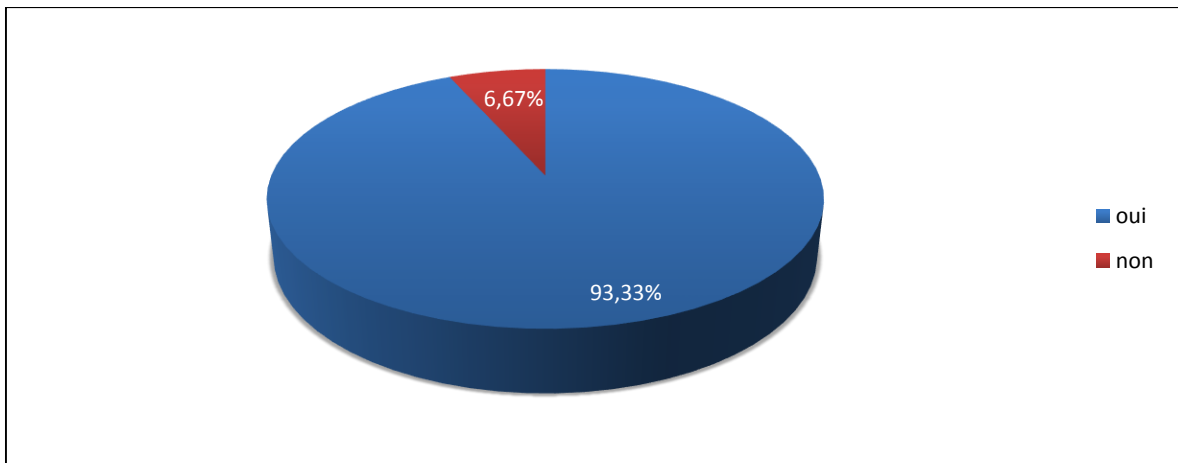
D'après cette figure ci-dessus, Nous constatons que 90% ont répondu par un « oui » et 10% par un « non ». Ce qui nous amène à dire que ces processus ont été identifiés, évalués, analysés et mesurés par l'entreprise BMT, donc nous pouvons dire qu'une cartographie de processus, logigramme des processus, fiche descriptive de processus ont été développés pour représenter les liens existants entre les différents processus associés à la norme.

**Figure 36 :** L'identification des données d'entrées et de sorties de ces processus.

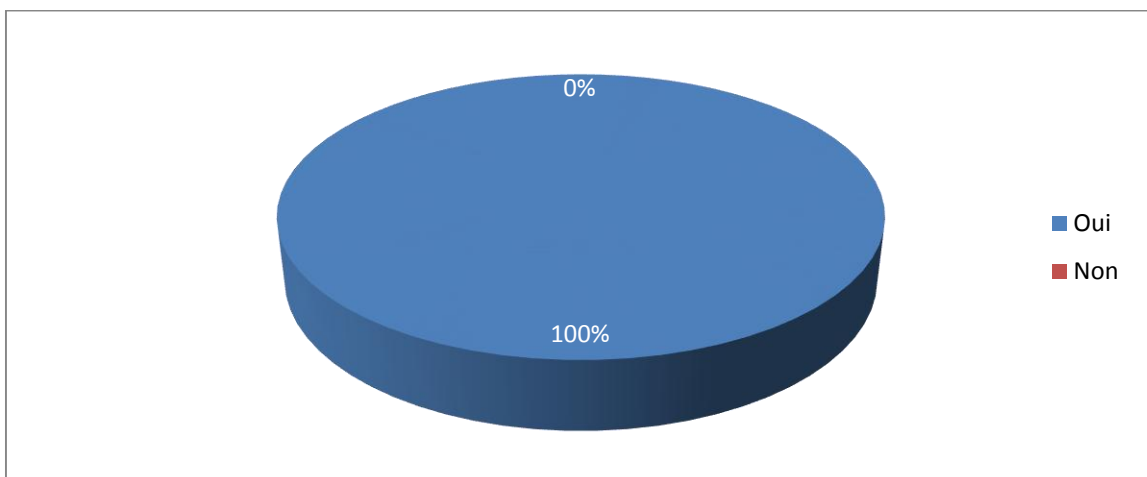
**Interprétation :**

D'après cette figure, 93,33 % des cadres questionnés affirment que l'entreprise a déterminé les éléments d'entrées et de sorties de ces processus, en justifiant leurs réponses via les interactions, les informations, des exigences de qualité, des exigences légales, besoins par processus, matrice des interactions entre processus. Le reste, c'est-à-dire les 6,67%, disent le contraire, sans avoir justifié leurs réponses.

A partir de cela, nous constatons que chaque processus a un élément d'entrée et un élément de sortie.

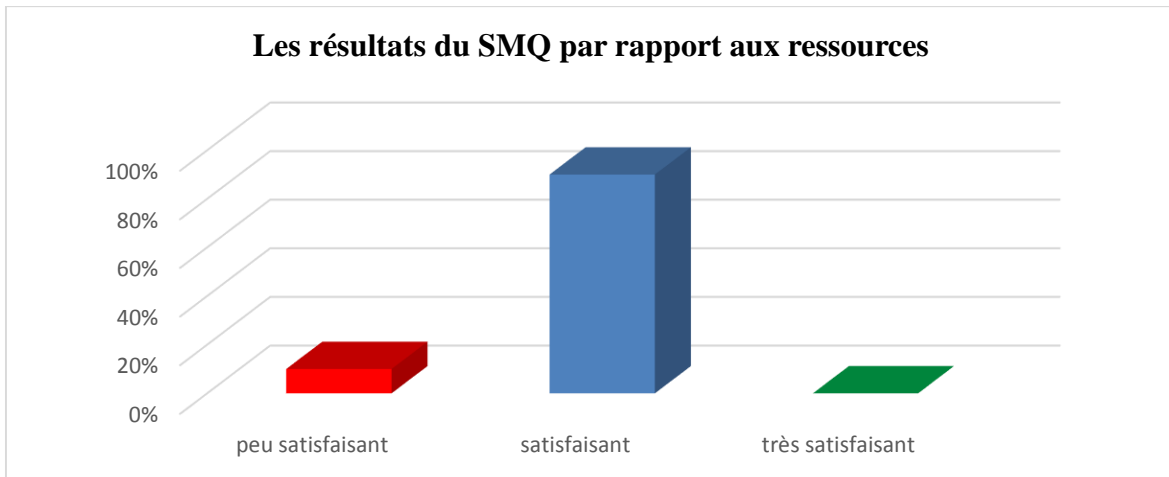
**Figure 37** : L'identification des séquences et des interactions de ces processus**Interprétation :**

D'après cette figure, 93,33% des cadres responsables s'accordent sur le fait que l'entreprise a identifié les séquences et les interactions de ces processus. Quant aux 6,67% des avis restant sont défavorables.

**Figure 38** : Détermination des méthodes et les critères pour assurer l'efficacité de ces processus**Interprétation :**

A partir de cette figure, nous remarquons que l'ensemble des cadres questionnés confirme avec un taux de 100% que le BMT a déterminé les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus.

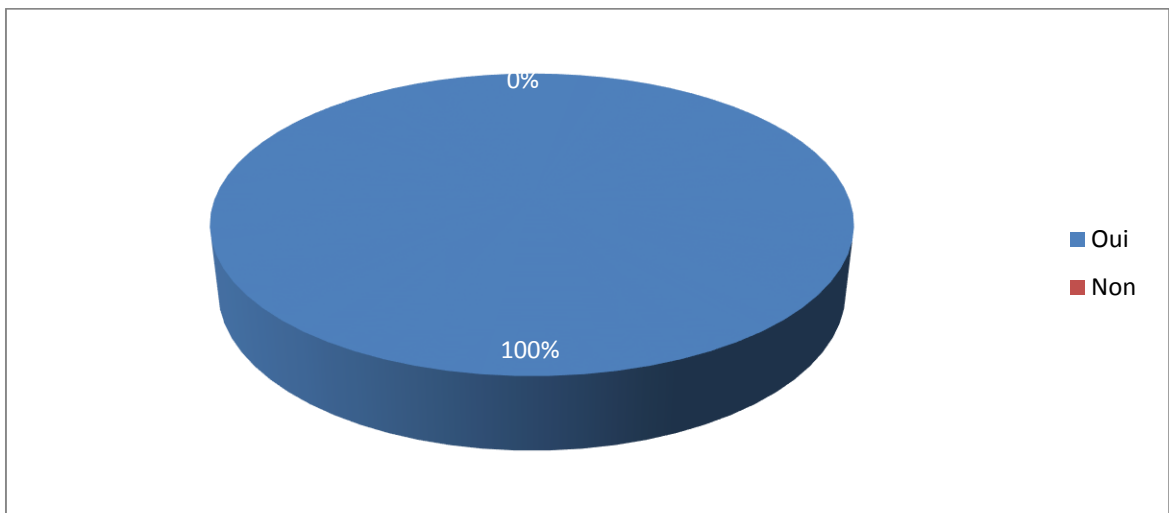
**Figure 39** : Les résultats du SMQ par rapport aux ressources.



**Interprétation :**

D'après cette figure, 90% c'est-à-dire la majorité ont répondu que les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre sont satisfaisants, et 10% ont considéré ces résultats peu satisfaisants. Ce qui veut dire que les ressources jouent un rôle important pour l'atteinte des résultats du SMQ.

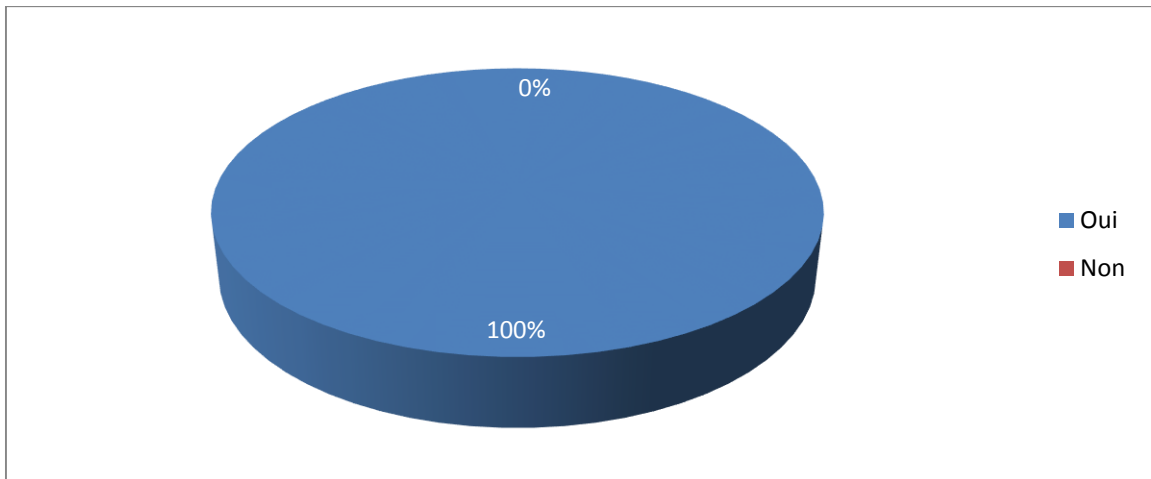
**Figure 40 :** La prise en compte des risques et opportunités liés à ces processus



**Interprétation :**

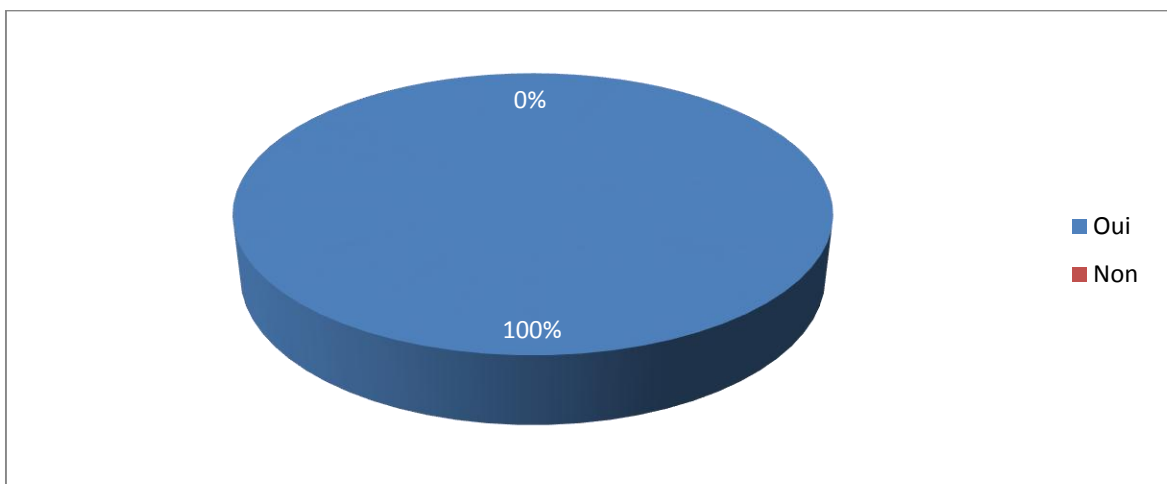
Dans cette figure, nous remarquons que 100% des répondants ont donné des avis favorables en ce qui concerne la prise en compte des risques et opportunités liés aux processus, par l'entreprise BMT.

**Figure 41 :** La documentation des informations relatives à ces processus

**Interprétation :**

D'après la figure ci-dessus, La totalité des cadres responsables déclarent que cette entreprise tient la documentation des informations relatives à ces processus.

**Figure 42 :** La direction promeut l'approche processus ainsi que l'approche par les risques.

**Interprétation :**

D'après cette figure, 100% des cadres interrogés ont répondu que la direction de cette entreprise promeut l'approche processus ainsi que l'approche par les risques. Cela veut dire que la direction essaie toujours de se développer et d'aller vers le haut selon le principe de l'amélioration continue.

## II.2. L'analyse de corrélation (SPSS)

Pour mieux étayer notre étude et lui donner une crédibilité, nous avons jugé utile de procéder à une analyse de corrélation en recourant au logiciel SPSS, dans lequel nous avons inséré des données collectées de l'entreprise qui sont des réponses relatives aux questionnés.

### A. Première corrélation

**Tableau 8:** Première corrélations entre deux questions à savoir, l'analyse du contexte de l'organisme en utilisant les outils d'analyse swot et pestel (variable 1) et le degré de satisfaction de la clientèle (variable2) :

Corrélations			
		L'analyse du contexte de l'organisme à l'aide des outils d'analyse swot et pestel	le degré de satisfaction de la clientèle
L'analyse du contexte de l'organisme à l'aide des outils d'analyse swot et pestel	Corrélation de Pearson	1	,415*
	Sig. (bilatérale)		,023
	N	30	30
le degré de satisfaction de la clientèle	Corrélation de Pearson	,415*	1
	Sig. (bilatérale)	,023	
	N	30	30
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

**Interprétation :**

Pour la première variable 29 questionnés sur un total de 30, ont répondu que l'analyse du contexte de l'organisme à l'aide des outils d'analyse SWOT et PESTEL a été effectuée. Seul 1 a répondu que cette adaptation n'a pas été effectuée.

Quant à la deuxième variable, 25 des questionnés ont jugé que le degré de satisfaction de la clientèle est bon, et les 5 restants l'ont jugé moyen.

De par cette analyse nous remarquons que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est  $r = 0,415$  et le Sig  $P = 0,023$  ( $P$  est inférieur à  $0,05$ ).

Par conséquent, nous constatons que la corrélation entre les deux questions est significative, c'est une corrélation positive. Ces deux variables sont corrélées entre elles. Les outils d'analyse SWOT et PESTEL permettent à l'entreprise une meilleure analyse de son contexte d'organisme et permettent d'identifier les besoins, les attentes et les exigences des clients, ce qui a permis d'élever le degré de satisfaction de la clientèle.

**B. Deuxième corrélation**

**Tableau 9:** Deuxième corrélations entre deux questions à savoir : l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 (variable 1) et la maîtrise des informations documentées exigée par le SMQ et la norme ISO 9001 : 2015 (variable 2):

<b>Corrélations</b>			
		adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015	la maîtrise des informations documentées exigée par le SMQ et la norme ISO 9001 : 2015
adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme	Corrélation de Pearson	1	,695**
	Sig. (bilatérale)		,000



selon la norme ISO 9001 : 2015	N	30	30
la maîtrise des informations documentées exigé par le SMQ et la norme ISO 9001 : 2015	Corrélation de Pearson	,695**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30
*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

### Interprétation :

Pour la variable 1, nous avons eu 29 réponses sur un total de 30, qui ont dit que l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme a été effectuée par l'entreprise et un seul qui a dit le contraire.

Quant à la maîtrise des informations documentées exigée par le SMQ et la norme ISO 9001 : 2015, 28 des interrogés ont répondu par un OUI et les deux restants ont répondu par un NON.

De par cette analyse nous remarquons que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est  $r = 0,695$ , et le Sig P = 0,000 (P est inférieur à 0,01).

Par conséquent, nous constatons que la corrélation entre les deux questions est significative, c'est une corrélation positive. Ces deux dernières sont corrélées entre elles. La maîtrise des informations documentées est une exigence importante pour la démarche d'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015.

## C. Troisième corrélation

**Tableau 10:** Troisième corrélations entre deux questions à savoir : l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 (variable 1) et l'identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme (variable 2)

<b>Corrélations</b>			
		adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015	identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme
adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015	Corrélation de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme	Corrélation de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30
*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

**Interprétation :**

Pour la première question, comme nous l'avons déjà citée dans la deuxième corrélation, nous avons eu 29 réponses positives et une réponse négative.

Concernant la deuxième question, nous avons également eu 29 réponses qui ont confirmé que l'entreprise a identifié ses enjeux internes et externes, et une réponse qui infirme l'identification de ces derniers.

Par cette analyse, nous remarquons que le coefficient de corrélation entre ces deux questions est  $r = 1,000$  et le Sig  $P = 0,000$  ( $P$  est inférieur à  $0,001$ ).

Par conséquent, nous constatons que la corrélation entre les deux questions est significative, c'est une corrélation positive. Les deux variables sont corrélées entre elles.

L'identification des enjeux internes et externes relatifs au contexte de l'organisme est l'une des 4 exigences du chapitre 4 de la norme ISO 9001 : 2015 qui est le contexte de l'organisme, ce qui fait que l'adaptation d'un SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 ne peut être effectué par l'entreprise que si elle identifie ses enjeux internes et externes.

### **II.3. Synthèse générale**

Durant notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise en question, nous avons observé précisément, mais aussi analyser l'adaptation du SMQ 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 l'adaptation du SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 :2015.

Ainsi, d'après notre travail de recherche nous avons constaté que l'entreprise BMT, a une vision stratégique qui consiste à se référer au plan d'action pour la réalisation des objectifs de la direction et fournir un service de qualité et la satisfaction du client.

D'après notre étude pratique, nous avons constaté que l'entreprise BMT à identifier les enjeux internes et externes, avec l'utilisation des outils d'analyse stratégique SWOT (voir les annexes 3 et 4) et PESTEL :

- **L'environnement politique** :Les lois régissant le fonctionnement et la gestion du port, édictées par le système législatif Algérien ;
- **L'environnement Economique** : c'est le marché TIXTER, l'infrastructure et l'hinterland (voir l'annexe 5) ;
- **L'environnement sociologique** :La politique de BMT est de faire rapprocher les universités et les instituts de formations professionnelles pour l'insertion professionnelle ;
- **L'environnement technologique** :Un nouveau logiciel Serport de dernière génération, un outil d'aide pour la formation qui permet de savoir les conditions météorologique (la pluie, la nuit, le vent, les tempêtes). Training Center assure des formations sur des simulateurs capables de reproduire des environnements portuaires ultra réaliste et qui permettent aux stagiaires d'effectuer tous les types de manœuvres dans des conditions d'apprentissage sans risque (voir les annexes 6,7) ;

- **L'environnement écologique** : la protection de l'environnement est gérée par le texte de la loi, au niveau du BMT c'est la capitainerie qui veille au respect de l'environnement ;
- **L'environnement légale** : Evaluation de la conformité légale/réglementaire (voir **l'annexe8**).

Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont surveillées à travers le tableau de bord, indicateurs, veilles techniques et réglementaires.

En se confirmant au paragraphe « 4.2 » de la norme ISO 9001 : 2015, l'entreprise BMT à un ensemble de parties intéressées dont les besoins et les attentes se développent (**voir l'annexe9**). Une analyse de ces besoins et de ces attentes a été réalisée pour déterminer les actions à entreprendre pour satisfaire leurs exigences (**voir les annexes 10, 11,12**).

Quant au domaine d'application, l'entreprise BMT couvre l'ensemble des processus de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 : 2015, leur SMQ n'est pas concerné par certaines exigences définies dans la norme comme la conception dans le chapitre 8 de la norme ISO 9001 : 2015, car c'est une entreprise de service ils ne font pas de la production. Aussi le non maîtrise des informations documentées jusqu'à présent.

Au final, afin de satisfaire les exigences du paragraphe « 4.4 » de la norme ISO 9001 : 2015 l'organisme BMT a adopté l'approche processus, ainsi que chaque processus à des indicateurs, un plan d'action opérationnel pour évaluer et améliorer l'efficacité de son SMQ, et ce afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. (**Voir l'annexe 13**).

Pour comprendre la norme ISO 9001 : 2015, une cartographie des processus a été développée (**voir l'annexe 14**). Cette cartographie permet un apprentissage interactif, autonome et rapide des expériences de la norme. Les éléments d'entrée requis et les éléments de sorties attendus pour ces processus ont été déterminé à travers la fiche descriptive processus (**voir les annexes15, 16, 17,18**).

## **Conclusion**

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil, les différentes étapes et précautions méthodologique mises en œuvre pour disposer de données pertinentes dont l'analyse statistique à travers le logiciel EXCEL, analyser les réponses issues de questionnaire et la corrélation entre certaines variables en utilisant le logiciel SPSS, permettant de vérifier nos hypothèses de départ.

En premier lieu, nous avons présenté, dans la première section, l'entreprise d'accueil BMT.

En deuxième lieu, dans la deuxième section, nous avons parlé sur la démarche méthodologique adoptée, pour parvenir aux résultats de notre enquête. Pour cela nous avons d'abord présenté l'étude, ensuite l'objectif de la recherche et enfin la méthode de collecte de données choisie à savoir, le questionnaire.

En dernier lieu, la troisième section était consacrée aux traitements et l'analyse des données recueillies auprès de l'entreprise enquêtée, à l'aide de ces derniers nous avons pu confirmer les hypothèses émises dans la problématique de ce travail.

# *Conclusion Générale*

## *Conclusion Générale*

---

De nos jours, de par le monde la norme ISO 9001 : 2015, appelée communément « système de management de la qualité » est reconnu comme étant la norme la plus répondue et utilisée dans le monde. Cette dernière s'articule sur deux principes fondamentaux qui sont :

Un accroissement de la satisfaction des clients à travers une amélioration continue et la conformité des produits et services fournis par rapport aux exigences réglementaires et de la clientèle. Ces deux principes qui s'inscrivent dans un cadre protocolaire, s'ils venaient à être appliqués rigoureusement permettraient à tout organisme d'assurer et de garantir la maîtrise de son activité, l'amélioration de sa performance, une gestion efficiente et rationnelle de ses ressources et lui permettra le déploiement de sa production certifiée aux normes internationales sur les marchés locaux ou externes.

Depuis septembre 2015, une nouvelle version de l'ISO 9001 a vu le jour, pour consolider et corriger la version 9001 : 2008, c'est alors que la problématique d'adaptation du système de management qualité est soulevée pour tous les organismes certifiés ISO 9001 : 2008. Cette adaptation devra être axée sur l'identification des nouvelles exigences, telle que le contexte de l'organisme, l'amélioration des performances et le diagnostic qualité afin de déterminer et se mettre en évidence les forces et les faiblesses ainsi que les écarts à corriger dans un souci d'amélioration pour parvenir à cette adaptation et se conformer à la nouvelle version de la norme.

Au cours de notre travail de recherche, nous avons soulevé une question de départ à savoir : « comment un SMQ s'adapte-il au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 ». Cette dernière nous a servi de guide et de point de repère pour répondre à nos questions secondaires, et pour nous aider à infirmer ou à confirmer nos hypothèses.

D'emblée, nous avons axé notre travail sur trois hypothèses de départ. La vérification de ces dernières passera par une étude sur le terrain auprès de l'entreprise BMT. Elle consiste à la distribution d'un questionnaire sur trente cadres responsables formés et certifiés, afin de recueillir des informations et réponses. Les données recueillies, insérées dans un logiciel (Excel stat version 2016), nous ont permis d'interpréter à travers des résultats statistiques (histogrammes, cercles), pour ensuite les analyser afin de vérifier nos hypothèses et de parvenir aux résultats suivants :



## *Conclusion Générale*

---

Dans un premier temps, nous avons constaté que l'analyse du contexte de l'organisme a été effectuée par l'entreprise BMT. Elle a déterminé les enjeux internes et externes relatifs à son contexte, elle a identifié les forces et faiblesses internes et externes ainsi que les opportunités, menaces et risques, et la liste des parties intéressées pertinentes et leurs exigences, en utilisant les outils d'analyse swot et pestel, enquêtes et sondages. Par conséquent, la première hypothèse est totalement vérifiée.

Dans un deuxième temps, l'analyse swot et pestel a permis à l'entreprise BMT une meilleure visibilité pour mesurer le niveau de satisfaction des clients et leurs exigences et elle lui a permis de répondre aux exigences et besoins de toutes les parties intéressées et prenantes. Cela nous amène à dire que cette hypothèse est également confirmée.

Nous avons constaté que bien avant la certification, BMT était déjà imprégnée au SMQ et maîtrisait partiellement le contexte de l'organisme. Cela lui a facilité son adaptation au système management qualité selon la nouvelle version et sa certification. Donc nous pouvons dire que la troisième hypothèse est elle aussi confirmée.

Néanmoins, il subsiste 2 sous questions, à savoir :

- Quel est le chemin que le BMT à adopter pour une adaptation d'un SMQ au contexte de son organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles s'est confrontée l'entreprise au cours de l'intégration relative à son contexte d'organisme ?

Pour la 1<sup>ère</sup> sous question nous avons déjà évoqué sa réponse au chapitre 2, section 1 historique et présentation de l'entreprise BMT (la démarche d'adaptation d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 suivie par l'entreprise BMT).

Quant à la réponse de la deuxième sous question, il y a lieu d'énumérer quelques difficultés enregistrées au cours de l'intégration relative à son contexte, et qui se résume en le manques d'opportunité de formation et de compétences, manque de ressources immatérielles et de moyens logistiques, un réseau routier inadéquat, les lenteurs douanières, le manque de maîtrise du système documentaire.

A l'issue de notre stage effectué auprès de l'entreprise BMT, qui nous a permis de faire un travail de recherche et d'investigation, nous sommes en mesure de dire qu'à présent la BMT s'est adaptée au SMQ, appliquée pratiquement l'ensemble des exigences

## *Conclusion Générale*

---

de l'ISO 9001 : 2015 d'une manière progressive et en continue amélioration en s'adaptant et en maîtrisant presque tout le contexte de son organisme.

Cette expérience sur le terrain a été bénéfique à plus d'un titre même si nous avons rencontré quelques difficultés et contraintes sur le plan pratique. Ces dernières sont relatives à notre difficulté d'accéder à une certaine documentation de référence et des réticences quant à la fourniture de certaines informations à même de nous aider dans le cadre de notre étude, qui ont été justifiées par la sensibilité du site et sa place stratégique en tant qu'organisme d'état. Par ailleurs, nous avons aussi rencontré des difficultés à nous déplacer vers les différents services au vue de l'étendue de l'entreprise et de la dangerosité du lieu par rapport au trafic intérieur existant, dans le cadre de nos investigations et de recherche des informations.

*Références  
bibliographiques*

## *Référence bibliographiques*

---

### **A. Ouvrages**

1. Bazinet. M, Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 : une passerelle vers l'excellence, édition AFNOR, Avril 2016.
2. CATTAN.M, pour une certification qualité gagnante, édition AFNOR, paris 2009.
3. Eva Giesen, démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche, édition IRD, paris 2008.
4. Johnson.G, et al, stratégique, édition Pearson éducation, France, 2011.
5. Mougin.y, la qualité 2015 c'est facile ! comprendre les évolutions de la norme AFNOR ISO 9001, édition AFNOR, octobre 2015.
6. Roesslinger.F et Siegel. D, Management stratégique et management de la qualité, édition AFNOR, aout 2015.

### **B. Thèse et mémoire**

1. BAA KENZA, TALBI ROSA démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de certification selon la norme ISO 9001 : 2015, université Abderrahmane Mira Bejaïa, 2018.
2. Barry Z et all – 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.
3. BENHAMA Nadir mise en place d'un système management de la qualité, norme ISO 9001 : 2015, université Abderrahmane Mira Bejaïa, 2021/2022.
4. DJEDDOU Ahlem, IMZI Fatima Transition des entreprises certifiées du management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2008 vers la norme ISO 9001 : 2015 de la wilaya de Bejaïa, université Abderrahmane Mira Bejaïa, 2016/2017.
5. FATOU SALEY Bassirou, SOMDA Irèkakpiere Audit d'un SMQ lors de la transition de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2016/2017.
6. Institut national de la productivité et du développement industriel, se référant à la formation de master professionnel en management des entreprises de la 16<sup>ème</sup> promotion, Boumerdès, 2017/2018.
7. Thèse réalisé par Arnaud Eve, pierre Antoine Sprimont « la norme ISO 9001 : 2015 », une analyse du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley, May 2015, Toulouse, France.

## *Référence bibliographiques*

---

8. Thèse réalisé par BRAHMI Fatiha, KHELIL Abderrezak « l'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique », université de Guelma 2016.
9. TISSIR Hassnae préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 à centrale Danone, université Sidi Mohammed Abdallah, 2016/2017.

### **C. Articles**

1. Abdelaisalam Ali Al-Bakoosh, Zamani Ahmad and Jamaliah Idris "Implementation of the PDCA continuous improvement cycle (Plan-Do-Check-Act) as a tool for improving the quality of the cast AA5083 alloy produced in the foundry laboratory", (SIE2019).
2. MEZIANI Mustapha, DJEDDOU Ahlem, IMZI Fatima « Etat des lieux de la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 à la norme ISO 9001: 2015 cas de 10 entreprises certifiées ». Accepté le 17/10/2022.
3. MEZIANI Mustapha, IKHEDJI Yasmine « Evaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: cas de 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa ».Accepté le 26/01/2022.
4. Salah-Eddine EL-AZZOUZI, Malika AKIOUD, « impact du management de la qualité sur la performance des entreprises industrielle au Maroc », université Sidi Mohamed ben Abdallah-Fès-Maroc, juin 2022.

### **D. Normes**

1. Directives ISO/CEI, partie 2(2004) « Règles de structure et de rédaction des normes internationales », Genève, cinquième édition.
2. ISO/TS 9002 : 2016(f), Système de management de la qualité ligne directrices pour l'application de l'iso 9001 : 2015.
3. Norme, « NF EN ISO 9001 Système de management de la qualité Exigences ». Afnor, www.afnor.org, octobre 2015.

Norme, ISO 9001 « Système de management de la qualité \_ Exigences », cinquième édition iso 9001 : 2015 (f) publié en suisse, septembre 2015.

### **E. Sites Web**

1. Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation (Alger 2005, édition G.A.L), en ligne sur <http://bibliotheque.utc.fr>
2. [www.freepng.fr/png-xqujd6/](http://www.freepng.fr/png-xqujd6/)
3. ISO 9001 Management de la qualité, en ligne sur <https://www.iso.org>
4. <http://hal.dciencce/hal-01188691>
5. [www.asaconseil.fr](http://www.asaconseil.fr)
6. UTC Master QPO 2015-2016 [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « travaux », « Qualité-Management », réf n 338.
7. ISO « SMQ \_ exigences », en ligne sur : <http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>
8. [www.manager-org.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategique-swot](http://www.manager-org.com/strategie-entreprise/.../diagnostic-strategique-swot)
9. Analyse PESTEL \_ définition et exemples d'analyses en ligne sur [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)
10. Analyse PESTEL en ligne sur : <http://www.manager-go.com>
11. Exemple (Johnson et all 2005) en ligne sur [www.qualitexpert-dz.com/divers/analyse-pestel/](http://www.qualitexpert-dz.com/divers/analyse-pestel/)
12. ISO 9001 : 2015 et les parties intéressées en ligne sur : <http://cps-conseils.com>
13. Les parties intéressées selon l'ISO 9001 : 2015 en ligne sur : <http://certification-qse.com>
14. La démarche de la mise en place d'un SMQ en ligne sur : <http://www.uss.rnu.tn/newVersion/aitos/qualite.pdf>
15. <http://bivimetrologie.afnor.org/notice-details/quelle-est-la-representation-schematique-des-elements-dun-processus-/1314675>
16. Norme ISO 9001, « SMQ\_ exigences » en ligne sur : <http://pyx4.com/blog/3-familles-processus-management-realisation-support/>
17. Norme ISO 9001, « SMQ\_ exigence » en ligne sur : <http://openclassrooms.com/fr/courses/6227516-assurez-la-qualite-d'un-projet-siavec-iso-9001/-6850381-determinez-le-processus-si-votre-entreprise>
18. Quelle est la représentation schématique des éléments d'un processus ? en ligne sur : <http://bivimetrologie.afnor.org>
19. <http://www.asjp.cerist.dz/en/presentationRevue/417>
20. ISO 9001 en ligne sur <http://www.org.fr>

# *Annexes*

**Annexe 1 : Le questionnaire :**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences Economiques, commerciales et des sciences de gestion**

**Spécialité : sciences de gestion**

**Option : Management**

**Thème :**

L'adaptation du SMQ au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 au sein de l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal (BMT).

Nous sommes des étudiantes en master spécialité « management » à l'université Abderrahmane Mira 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 scientifiques, et que l'anonymat vous est absolument garanti.

Nous vous remercions par avance de votre aimable coopération.



**Fiche signalétique :**

<b>Nom de l'entreprise :</b> .....
<b>Son secteur d'activité :</b> .....
<b>Raison sociale et forme juridique :</b> .....
<b>Adresse du siège :</b> .....
<b>Effectif :</b> .....
<b>Année de certification selon la norme ISO 9001 :</b> .....

**Questions relative à la certification de l'entreprise selon ISO 9001 : 2015 :**

**Q1 :** Votre entreprise est-elle certifiée selon l'ISO 9001 ?

Oui

Non

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

**Q2 :** Avez-vous adapté un SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015 ?

Oui

Non

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

Et quelle est la démarche adoptée ?.....

**Q3 :** la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 a-t-elle influencé positivement sur votre organisme ?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

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

**Q4 :** Les enjeux internes et externes relatifs au contexte de BMT sont-ils identifiés ?

Oui

Non

Quel est l'outil ou les outils d'analyse utilisés par le BMT pour déterminer ses enjeux internes et externes ? .....

**Q5 :** Quel est l'impact et l'influence de l'identification de ces enjeux sur votre entreprise ?

.....

**Q6 :** Avez-vous mis en place une méthode de surveillance régulière et de suivi de ces enjeux internes et externes ?

Oui

Non

Si oui, parlez-nous de cette méthode ?.....

**Q7:** Avez-vous pris en compte les contraintes relatives au contexte de l'organisme par votre entreprise ?

Oui

Non

Si, oui quelles sont ? .....

**Q8 :** Avez-vous pris en compte les avantages relatifs au contexte de l'organisme ?

Oui

Non

Si, oui quels sont ?.....

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

**Q9 :** Avez-vous identifié les parties intéressées pertinentes internes et externes dans le cadre du SMQ de BMT ?

Oui

Non

Si oui, comment sont-elles identifiées ?.....

**Q10 :** Avez-vous mis en place une méthode de surveillance régulière et de suivi de ces parties intéressées ?

Oui

Non

**Q11 :** Avez-vous identifié les besoins, attentes et les exigences de ces parties intéressées ?

Oui

Non

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

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

**Q13 :** Quel est l'impact de l'identification des parties intéressées sur l'entreprise ?

.....

**Q14 :** Quel est le degré de satisfaction de la clientèle ?

Faible

Moyen

Bon

Très bon

**Q15 :** Le suivi de l'amélioration des attentes des clients est ?

Pas du tout satisfaisant

Satisfaisant

Très satisfaisant

**Q16 :** Etes-vous prêt à comparer les objectifs/résultats de vos concurrents (Benchmarking) ?

Oui

Non

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

**Q17 :** Avez-vous déterminé le domaine d'application de votre SMQ ?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

**Q18 :** Avez-vous pris en compte les enjeux internes et externes, les parties intéressées ainsi que vos services ?

Oui

Non

**Q19** : Avez-vous déterminé les limites d'application de votre SMQ ?

Oui

Non

**Q20** : Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?

Oui

Non

**Q21** : Les informations documentées exigées par le SMQ et par la norme ISO 9001 : 2015 sont-elles maîtrisées ?

Oui

Non

**Questions relatives au système de management de la qualité et ses processus :**

**Q22** : Avez-vous pensé à adapter une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de votre SMQ ?

Oui

Non

**Q23** : Les processus ont-ils été identifiés, évalués, mesurés et analysés ?

Oui

Non

**Q24** : Les données d'entrées et de sorties de ces processus sont-elles identifiées ?

Oui

Non

Si oui, comment sont-elles déterminées ?.....

**Q25** : Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?

Oui

Non

**Q26** : Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus sont-elles déterminées ?

Oui

Non

**Q27** : Les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre sont-ils ?

Peu satisfaisants

Satisfaisants

Très  satisfaisants

**Q28** : Les risques et opportunités liés à ces processus sont-ils pris en compte ?

Oui

Non

**Q29** : La direction promeut elle l'approche processus ainsi que l'approche par les risques ?

Oui

Non

**Q30** : Les informations relatives à ces processus sont-elles documentées ?

Oui

Non

**Merci pour votre collaboration**

Annexe 2 :






Source : Document interne de l'entreprise.

<b>Analyse SWOT</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p>Equipements de manutentions spécialisés et normalisés ;                      Système d'information spécialisé pour la gestion de Terminal à conteneurs ( TOS , fenêtre d'accostage , BMIS )                      Guichet unique pour le transit des conteneurs ;                      Installation spécialisée pour le traitement des conteneurs frigorifiques ;                      Rade non congestionnée                      Personnel formé et motivé                      Entreprise certifiée ISO : 9001-14001-45001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aire d'entreposage restreint au niveau du Terminal ;</li> <li>▪ Long immobilisation du QC N°1</li> <li>▪ Lourdeurs administratives dans l'approvisionnement en pièces de rechange et services</li> <li>▪ Un seul domaine d'activité stratégique</li> <li>▪ Dépendance du résultat de l'activité de l'entreprise vis-à-vis des instructions et les Décisions institutionnelles</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p>Hinterland en plein essor et proximité des zones industrielles et pôles de consommation ;                      Acquisition de simulateurs immersifs pour la formation                      Connexion à l'autoroute Est-Ouest et dédoublement de la voie ferrée                      Marché de la logistique en plein essors ;                      Augmentation des exportations de produits algériens conformément aux objectifs du gouvernement pour équilibrer le commerce extérieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrée sur le marché d'un concurrent puissant Duba Port Word à Alger et surtout à Djendjen ;</li> <li>▪ Congestion des axes routiers Port vers hinterland dû retard des travaux de la pénétrante de Béjaia et le phénomène de fermeture des routes ;</li> <li>▪ Ouverture de plusieurs entrepôts sous douanes ;</li> <li>▪ La rareté des conteneurs a fait littéralement exploser les tarifs et perturbation de La chaîne logistique maritime</li> <li>▪ Les restrictions des importations par les pouvoirs publics</li> </ul>




## Annexe :4

  	PV de revue de Direction	Version : 3
		Page 4 sur 8
<p><b>Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management intégré. SWOT en ANNEXES) :</b></p> <p>La synthèse de la revue du contexte interne et externe a été présentée par le Directeur général M. ABDERRAHIM Ismail, cette synthèse a permis de mettre en lumière les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le Système de Management intégré QSE dont des axes Stratégique de développement adaptés au contexte ont été présentés, et ce en tenant compte de l'évolution du contexte socio-économique de l'Algérie (ANNEXE : Analyse du Contexte2022). A cet effet, la Direction générale exhorte les différents acteurs de BMT à identifier les opportunités et menaces en matière QSE qui peuvent découler de cette nouvelle situation. Leur prise en charge reste nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise.</p> <p><b>Décisions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation des contrats de fidélisation avec les clients pour faire face aux restrictions d'importations/exportations et baisse du volume ainsi qu'à l'augmentation du prix du Fret.</li><li>• Renforcer la maintenance par des travaux de rénovation pour faire face aux blocage/retard d'acquisition de nouveaux équipements.</li></ul>		

Source : Document interne de l'entreprise.

## Annexe 5 :

### Consolidation et pénétration et de nouveaux marchés



- Encouragement des pouvoirs publics et des opérateurs économiques d'aller vers l'exportation ;
- Hinterland en plein essor et proximité des zones industrielles et pôles de consommation ;
- Position stratégique du port de Béjaia ;
- Mise en place d'une nouvelle ligne maritime Bejaia – Marseille ( MARFRET )

Brandt/ SAMHA	TV, climatiseur ,machines à lavée ( 0,5 M Unités /an dont 90% à exporter )
Arcodym	Equipements électroniques ( TV, machine à lavée , climatiseurs, chauffe bain
Condor	TV , audio , ordinateurs .....
Géant	TV/ Démodulateurs, accessoires électroniques .....
Général emballage	spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé.
FADERCO	produit pour chaque besoin d'hygiène corporelle

**Accompagnement des opérateurs dans les opérations d'exportation**

Source : Document interne de l'entreprise.

## Axes stratégiques

# Nous créerons la différence



Un centre de formation aux standards internationaux rayonnant à niveau national et régional dédié à la formation d'une ressource humaine qualifiée et de haut niveau



Des prestations de services non existantes ailleurs en Algérie qui distingueront davantage de nos concurrents.

Ces services logistiques se doivent d'être cohérents et complets pour pouvoir aboutir à une formule logistique « de bout en bout ».




Exploitation d'un système informatisé pour la Gestion du terminal à la pointe de la technologie « TOS » répondant aux attentes et exigences du port communautaire

Permettra de réduire davantage le temps de séjour des conteneurs et d'améliorer la qualité de service

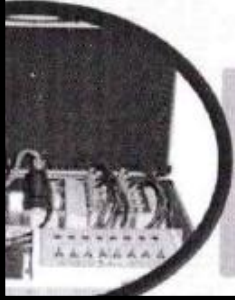
Source : Document interne de l'entreprise.

## Objectifs du Training Center

Mise en place d'un centre de formation aux standards aux métiers portuaires, pour répondre au mieux aux des entreprises portuaires en les accompagnant dans le développement de connaissances et compétences



Doté de simulateurs modernes, le Centre de Formation assure la formation des conducteurs des portiques et des portiques sur pneumatique (RTG) ainsi que d'autres formations telles que l'engineering portuaire et les langues enseignées.



Les outils de formation seront acquis ou développés par des experts dans le domaine

Source : Document interne de l'entreprise.

**Annexe :8**

<b>- Evaluation de la conformité légale/réglementaire :</b>					
<i>Exigences</i>	<i>Conformité</i>	<i>Preuve</i>	<i>Action corrective</i>	<i>Responsabilités</i>	<i>D</i>
<b>Décret exécutif n°93-184 du 27 juillet 1993 réglementant l'émission des bruits</b>					
méthodes de caractérisation et le mesurage des bruits sont effectués conformément aux normes algériennes en vigueur.	<b>Conforme</b>	Document d'organisme VERITAL	La cartographie du bruit a été mise à jour	HSE/RMI	
<b>- Situation globale (visite médicale - habilitations)</b>					
<b>Effectifs</b>	<b>Visite Médicale 23/12/2021</b>		<b>Visite Médicale 30/ 11 /2022</b>		
	<b>Réalisations</b>	<b>Taux</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Taux</b>
651	335	51,46	651	640	98,31
	<b>Habilitations</b>				
	<b>Réalisations</b>	<b>Observation</b>			
	66 Personnes	Réalisé			

**Source :** document interne de l'entreprise.

**Annexe 9 :**

<b>Parties intéressées (externes)</b>	<b>Exigence retenue</b>	<b>Source de vérification</b>
Fournisseurs /prestataires de service	Cout, qualité délais, Partenariat gagnant/gagnant	Contrat, convention, bon de commande, lettre de commande
Direction de la formation professionnelle	Respect de la réglementation	Dossier taxe formation professionnelle et apprentissage
Clients externes	Satisfaction client : qualité prestation de formation (environnement, formateur, contenu de la formation)	Facture Contrat, convention, bon de commande, lettre de commande
Formateurs /consultants	Partenariat gagnant/gagnant	Contrat Notes d'honoraire Support de cours Rapport évaluation formation
Partenaires (université, organismes de formations)	Partenariat gagnant/gagnant	Conventions, contrats
<b>Parties intéressées (internes)</b>	<b>Exigence retenue</b>	<b>Source de vérification</b>
La direction générale	Reporting périodiques	Suivi des prestations de formations
La DRHM	Réalisation de formation	Plan de formation Demande de formation Evaluations formations
Moyens généraux	Respect des procédures achats de BMT	Demandes achats Bon de commande Factures Réservation hôtel formateur
DFC	Dossier de paiement	Conventions et contrats (formations /formateurs) Notes d'honoraires formateurs
Service commercial	Les éléments de facturation conformes	Facture pro forma Bon de commande Facture
Section juridique	Les cahiers des charges	Contrat formateur Contrat et convention entreprises et partenaires

**Source :** document interne de l'entreprise.

## Annexe 10 :

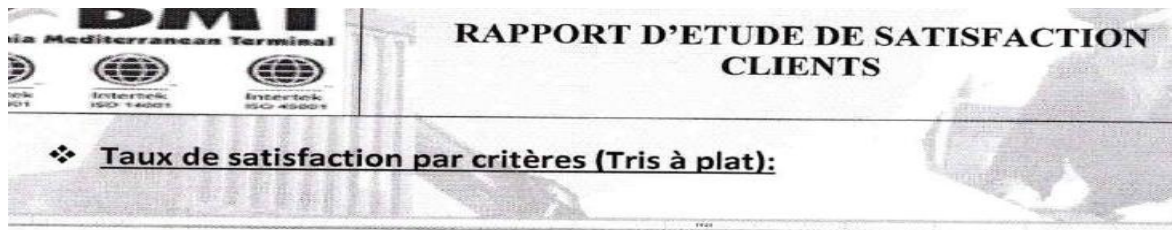
### **attribution des clients et des retours d'information des parties intéressées pertinentes (Voir ANNEXE) :**

- Les résultats de l'analyse du portefeuille client et des retours d'information d'enquêtes de satisfaction sont globalement satisfaisants, à cet effet des recommandations et des actions ont été formulées au niveau du management afin de faire face aux insuffisances émises par les clients et en vue de l'amélioration continue et la satisfaction des besoins et attentes des clients.
- Les plaintes et réclamations des clients et parties intéressées ont été traitées dans les délais.
- Courrier de la partie intéressée : Groupe SERPORT au sujet des solutions informatiques (portail web, messagerie et autres solutions Web) de certaines entreprises, relevant du portefeuille du groupe SERPORT qui sont hébergées directement ou indirectement dans des serveurs en dehors du territoire National. BMT Spa a Procédé à la migration des solutions informatiques vers des centres d'Hébergement de données basées exclusivement en Algérie.

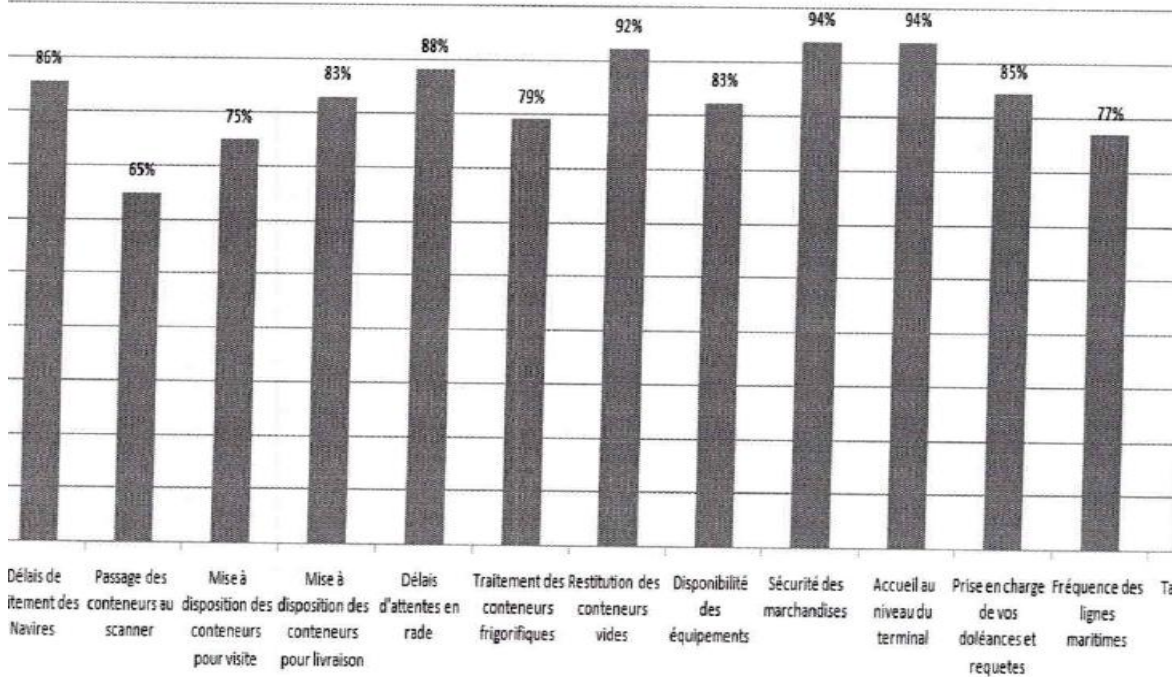
### **des exigences légales et autres exigences. Le respect de ses obligations de conformité et les résultats de l'évaluation de la conformité aux exigences légales et autres exigences. (Voir ANNEXE) :**

Source : document interne de l'entreprise.

Annexe 11 :



❖ **Taux de satisfaction par critères (Tris à plat):**



<b>Prestations</b>	<b>Satis</b>
<b>Délais de Traitement des Navires</b>	86%
<b>Passage des conteneurs au scanner</b>	65%
<b>Mise à disposition des conteneurs pour visite</b>	75%
<b>Mise à disposition des conteneurs pour livraison</b>	83%
<b>Délais d'attentes en rade</b>	88%
<b>Traitement des conteneurs frigorifiques</b>	79%
<b>Restitution des conteneurs vides</b>	92%
<b>Disponibilité des équipements</b>	83%
<b>Sécurité des marchandises</b>	94%
<b>Accueil au niveau du terminal</b>	94%
<b>Prise en charge de vos doléances et requêtes</b>	85%
<b>Fréquence des lignes maritimes</b>	77%
<b>Tarifification</b>	75%
<b>Facturation</b>	83%
<b>Système des Fenêtres d'Accostage</b>	90%

Source : document interne de l'entreprise.



## Annexe 12 :

satisfaction des sondés opérant dans d'autres ports que Bejaia est de 40%. Ce taux est presque identique à la moyenne globale, puisque la majorité des sondés préfèrent faire transiter une partie de leurs importations via d'autres ports urbains, liées au transit-time et surtout pour l'indisponibilité de certaines capacités du port de bejaia. le choix des fournisseurs aussi est un élément à prendre en compte. n'est pas très harmonieux du fait que quatre opérateurs transitent à 100% par Bejaia. Donc le taux de satisfaction global de l'échantillon sondé est de l'ordre de **83%**. L'exercice 2021 le taux de satisfaction global était de l'ordre de **82%**.

Source : document interne de l'entreprise.

## Annexe 13 :

	Plan d'action QSE	IMP.PM2/07
		Version : 3
		Page 1 sur 2

Bejaia : Nov. 2022

Maitrise des risques / Opportunités liés au processus : PM1

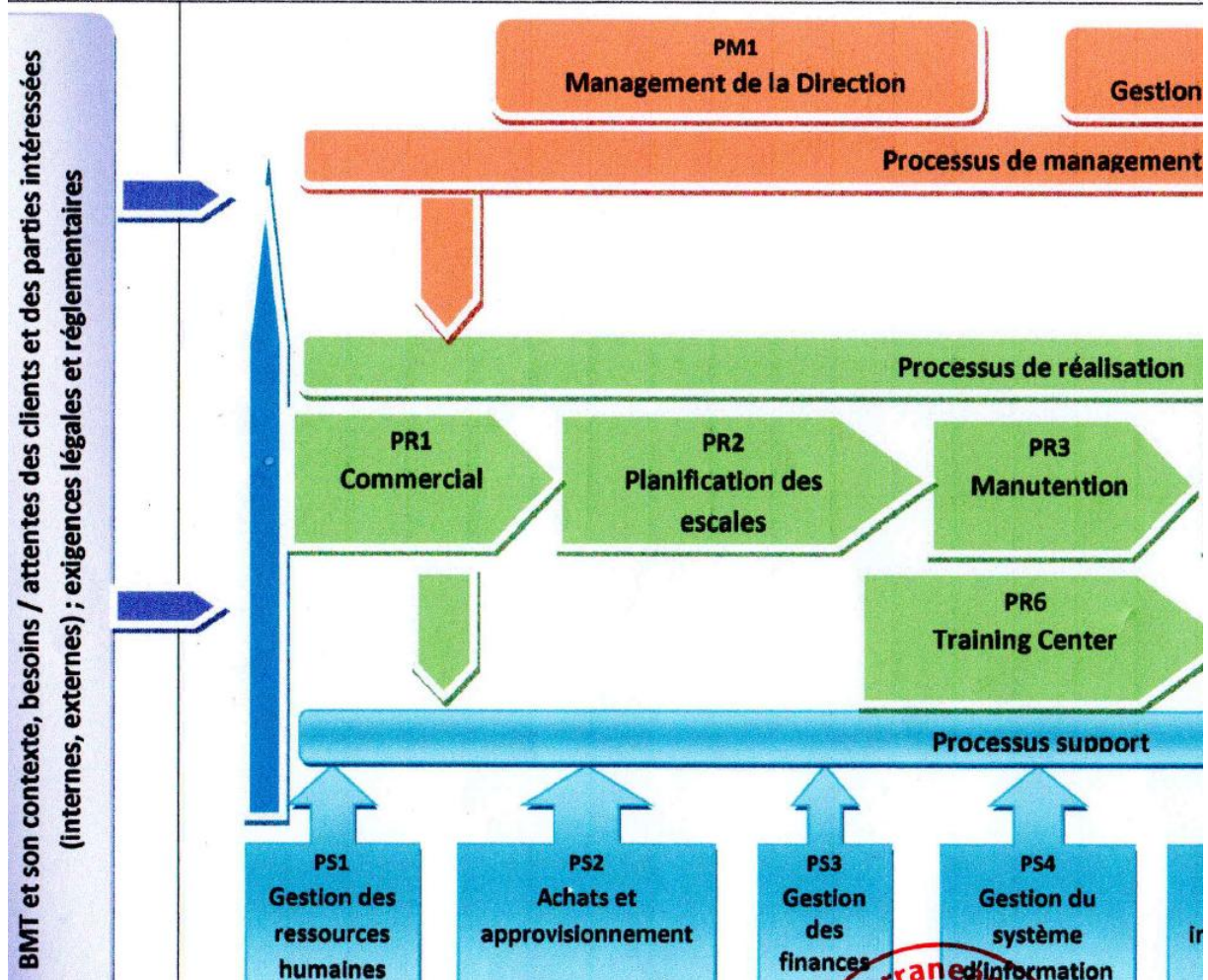
	Source / situation	Risque / opportunité	R	O	Action à mettre en œuvre	Pilote	Echéance	Ressources	Evaluation de l'efficacité
Qualité	Environnement économique interne et externe instable	Augmentation du prix du Fret	X		Etablir des conventions aux prix préférentiels	DG, DMKT	1 <sup>er</sup> trimestre	Services marketing et commercial	Convention et mise en application
		Restriction des importation/exportations, baisse du volume	X		Etablir des contrats de fidélisation avec les clients Mettre en place des plateformes logistique	DG, DMKT	2 <sup>ème</sup> trimestre	Services marketing et commercial	Volume en EVP CA
		Blocage/retard des investissements pour de nouveaux équipements, vieillissement des équipements stratégiques	X		Opter pour la rénovation et renforcer la maintenance par l'externalisation	DG, DT,	En cours, 4 <sup>ème</sup> trimestre	DG, DT, Fournisseur, Prestataire	Concrétisation projets de rénovation
ne	Bruit émanant des différents	Plaintes des riverains/Parties			Prise en charge immédiate des	DG	En cours,		Cartographie du

Source : Document interne de l'entreprise.

Annexe 14 :





Bejaia le : 27 Mai 2021



Source : document interne de l'entreprise.

Annexe 15 :

   	<b>FICHE DESCRIPTIVE PROCESSUS :</b> <b>Management de la direction</b>	<b>Code : FDP/PI</b> <b>Version : 03</b> <b>Page : 2 sur 6</b>	
<b>1. FICHE : IDENTIFICATION DE PROCESSUS</b>			
<b>Finalité du processus :</b> Effet escompté sur le processus, missions du processus, raison d'être du processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer d'un SMI pertinent, adéquat et efficace</li> <li>• Demeure apte à fournir un produit et/ou un service conforme aux</li> <li>• Obtenir et maintenir la certification du système intégré</li> <li>• Accroître la satisfaction client et personnel</li> </ul>		
<b>Champ d'application :</b> Activités concernées (produits, services, entités de l'organisation)	Tous les processus (Terminal, zone extra portuaire et centre de Formi		
<b>Pilote :</b> Responsable du fonctionnement et de l'amélioration du processus	Directeur Général		
<b>Entités contribuant au processus :</b> Services ou fonctions impliquées directement dans la réalisation des activités du processus (hors fournisseurs et clients du processus)	La Direction générale ; Les pilotes de processus.		
<b>Indicateurs :</b> (D'activité, de performance, de fonctionnement,)	Voir Tableau de bord	<b>Risques/Opportunités (R/O)</b>	Voir manuel
<b>Éléments d'entrée</b>		<b>Éléments de sortie</b>	
<b>Libellé</b>	<b>Origine</b> Processus ou fonction ou entité externe	<b>Libellé</b>	<b>Des</b> Processus ou ent
Budget annuel Résultats de fonctionnement des processus & Rapport d'activité	Toutes les structures	Enjeux internes et externes Exigences des PI Politiques & objectifs QHSE, Axes stratégiques Plan annuel (budget) Rapport annuel de gestion Moyens humains et matériel, ressources allouées PV de revue de direction Plan de communication interne	Tous les
Orientations des actionnaires /tutelle (SFRPORT)	Actionnaires		

Source : Document interne de l'entreprise.

Annexe 16 :



**FICHE DESCRIPTIVE PROCESSUS :  
Management de la direction**

Code : FI

Version

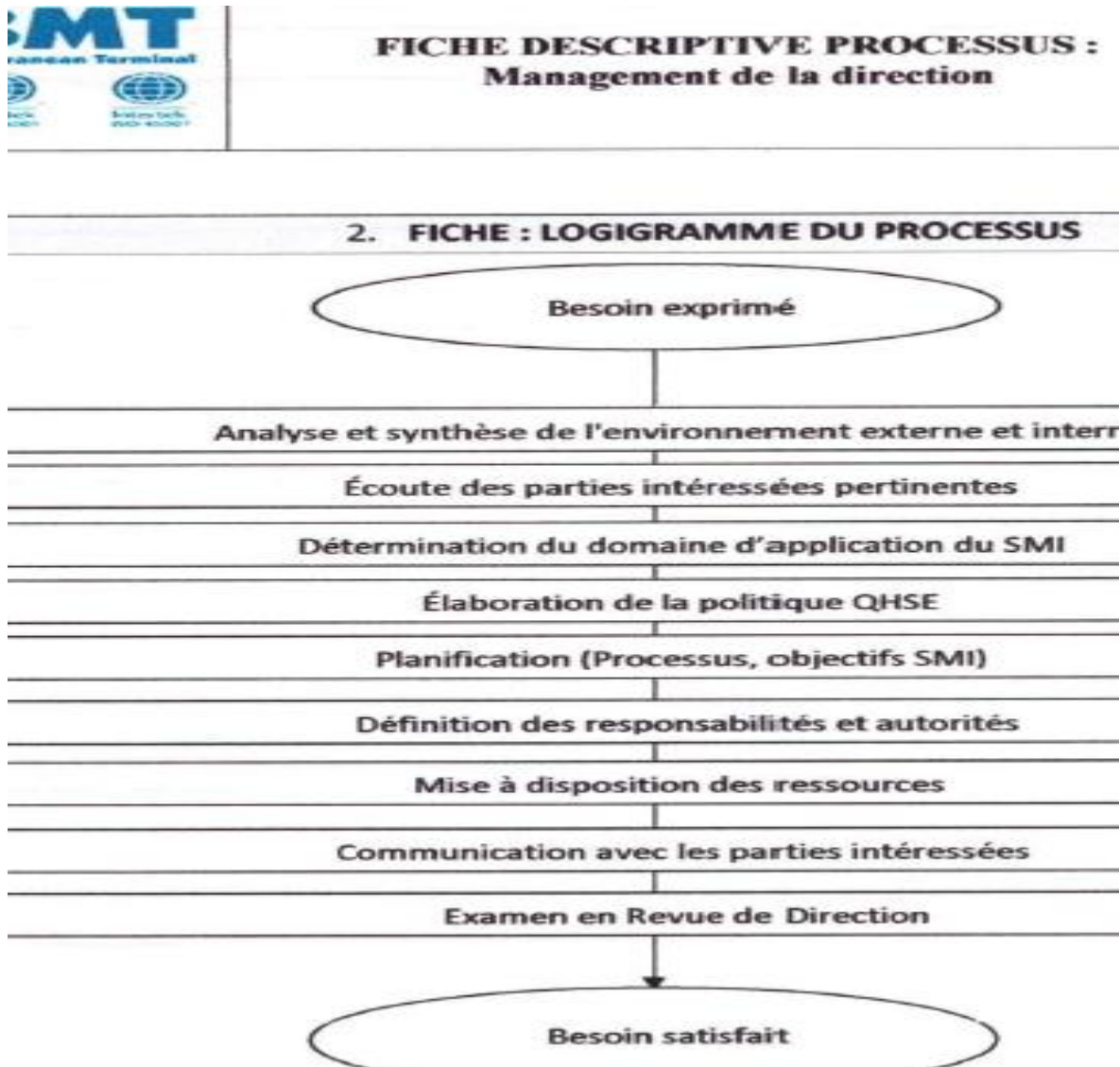
Page : 3

**1. FICHE : IDENTIFICATION DE PROCESSUS**

<p>port d'analyse de sondage port de satisfaction client, port de portefeuille clients, npte rendu visite clients port d'activité marketing, ai de recouvrement lle commerciale, concurrentielle, hnologique</p>	<p>PR1</p>	<p>doléances, Cahier des tarifs,</p>	
<p>ectation de la ressource (décision ffectation, PV d'installation, Fiche poste, Décision de confirmation au te) y de formation interne &amp; externe lisé luation des formations réalisées aning des visites médicales</p>	<p>PS1</p>	<p>Demande de recrutement Fiche d'appréciation Grille d'identification des besoins en formation Demande de formation Fiche d'évaluation de la formation, Fiche d'entretien d'évaluation annuel du personnel</p>	<p>PS1</p>
<p>trôle de réalisations budgétaires ormations comptables et ncières (Balance, bilan, CR, TFT)</p>	<p>PS3</p>	<p>Prévisions de chiffres d'affaires et charges d'exploitation, d'investissement et financement Audit légal</p>	<p>PS3</p>
<p>letin de renseignement quotidien port d'exercice de simulation ih de sécurité ation de non-conformité HSE ievas, grilles d'évaluation, FNC, ormations documentées du SMI gramme d'audit interne y d'audit interne port d'audit y d'actions d'amélioration, ème de management articulé aux</p>	<p>PS7</p>	<p>PV des commissions, Demande d'achat/prestation</p>	<p>PS2</p>
	<p>PM2</p>	<p>Risques/opportunités QHSE identifiés et évalués, Situation du plan d'actions, Résultats de fonctionnement du processus</p>	<p>PM:</p>

Source : Document interne de l'entreprise.

Annexe 17 :



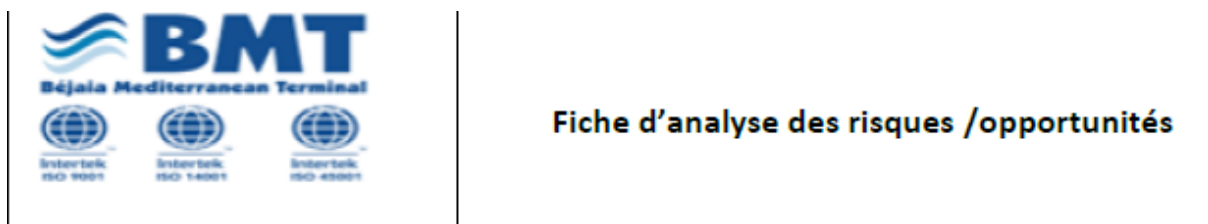
Source : Document interne de l'entreprise.

   	<b>FICHE DESCRIPTIVE PROCESSUS :</b> <b>Management de la direction</b>	Code : FDP/PM1
		Version : 03
		Page : 5 sur 6

<b>3. FICHE : DESCRIPTION DE PROCESSUS</b>			
<b>Entrants</b>	<b>Étapes</b>	<b>Sortants</b>	<b>Supports réalisés</b>
Analyse du contexte	Analyse et synthèse de l'environnement externe et interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte et parties intéressées stratégiques identifiés</li> <li>- Risques et opportunités déterminés</li> <li>- Exigences légales et réglementaires déterminées</li> <li>- Orientation stratégique définie</li> <li>- Axes stratégiques arrêtés</li> <li>- Politique établie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste des PIP</li> <li>-Politique QHSE</li> <li>-Procédure Veil</li> <li>Evaluation de la conformité réglementaire</li> <li>-Liste des exige QHSE</li> </ul>
	Écoute des parties intéressées pertinentes		
	Détermination du domaine d'application du SMI		
	Élaboration de la politique QHSE		
Axes stratégiques arrêtés Politique établie	Planification (Processus, Moyens, objectifs SMI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs établis et déclinés</li> <li>- Cartographie des Processus élaborée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Budget</li> <li>-Fiches descript processus</li> </ul>
Les objectifs établis et déclinés Cartographie des Processus élaborée	Définition des responsabilités et autorités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilités et autorités définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organigramme</li> <li>- Fiches de post</li> </ul>
besoins de ressources	Mise à disposition des ressources	Ressources disponibles	
besoin de communication	Communication avec les parties intéressées	Communication assurée	Plan de commu interne/externe
analyse des données	Examen en Revue de direction	Revue tenue	PV revue de dir

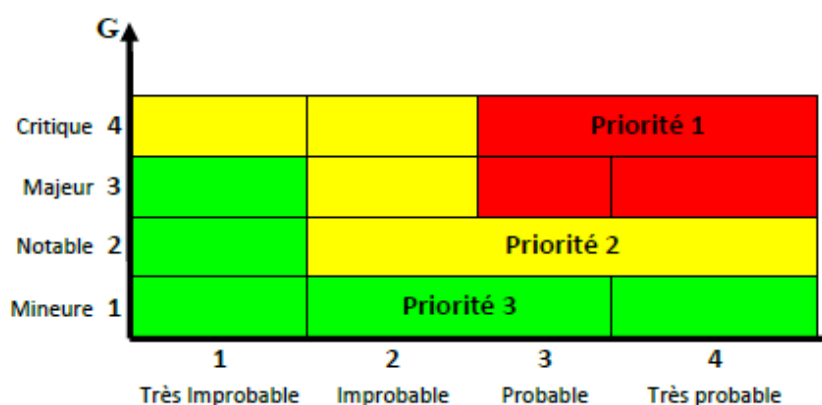
**Source :** Document interne de l'entreprise.

## Annexe 19 :



**Bejaia : Nov. 2022.**

**Processus : Management de la direction PM1**



Risque	QUALITE			Moyens de
	G	P	Criticité	
Augmentation du prix du Fret	3	3	9	- Conventions aux prix pr
Restriction des importation/exportations, baisse du volume	3	2	6	- Contrats de fidélisation - Plateformes logistiques
Blocage/retard des investissements pour de nouveaux équipements, vieillissement des équipements stratégiques	3	2	6	- Rénovation et mainten
Changement imprévu des enjeux externes /Enjeu stratégique non identifié (réglementation gouvernementale, les législations nationales et internationales,..)	2	1	2	- Mise à jour de l'analyse internes &externes, A s
Non-respect des exigences légales /réglementaires	2	1	2	- Veille réglementaire, A
Arrêt de l'activité, grève, perte des clients	1	1	1	- Veille réglementaire, cc élément inférieurs A s

**Source :** Document interne de l'entreprise.

# *Tables des matières*



Remerciements	
<b>Dédicace</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Sommaire</b>	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Partie théorique</b>	
<b>Chapitre I</b>	
<b>Généralités sur le système du management de la qualité et la norme ISO 9001 :2015</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : Présentation du système management qualité et de la norme</b>	
<b>ISO9001 :2015.....</b>	<b>5</b>
I.1. Le SMQ.....	6
I.1.1. La définition de la qualité.....	6
I.1.2. La définition du management de la qualité .....	7
I.1.3. Les principes de management de la qualité.....	8
I.1.3.1. Orientation client.....	8
I.1.3.2. Leadership .....	9
I.1.3.3. Implication du personnel.....	9
I.1.3.4. Approche processus .....	10
I.1.3.5. Amélioration .....	10
I.1.3.6. Prise de décision fondée sur des preuves .....	11
I.1.3.7. Management des relations avec les parties intéressées .....	11
I.1.4. La définition du système de management de la qualité .....	12
I.2. La norme iso 9001 :2015.....	13
I.2.1. Définition de la norme.....	13
I.2.1.1. Définition de l'ISO.....	14
I.2.1.2. Définition de l'ISO 9001 :2015.....	14
I.2.2. La révision de la norme iso 9001 :2015 .....	15
I.2.2.3. Les tendances d'évolution de la norme ISO 9001 version 2015.....	17
I.2.2.4. Les objectifs de la révision de la norme ISO 9001 version 2015.....	20

## *Table des matières*

---

I.2.2.5. Les grandes différences .....	20
I.2.2.5.1. Révision des principes de management de la qualité.....	20
I.2.2.5.2. Terminologie de la norme ISO9001 .....	21
I.2.2.5.3. La structure de norme ISO 9001 .....	22
I.2.3. La structure de la norme ISO 9001 : 2015 .....	23
I.2.3.1. Le contexte de l'organisme (Chapitre 4).....	23
I.2.3.2. Leadership (Chapitre 5).....	25
I.2.3.3. Planification (Chapitre 6) .....	27
I.2.3.4. Support (Chapitre 7).....	28
I.2.3.5. Réalisation des activités opérationnelle (Chapitre 8).....	30
I.2.3.6. Evaluation des performances (Chapitre 9) .....	30
I.2.3.7. Amélioration (Chapitre 10) .....	32
I.2.4. Apports de la nouvelle version.....	33
I.2.4.1. Evolution mineure .....	33
I.2.4.2. Evolution majeure .....	34
I.2.5. La structure de la norme ISO 9001 : 2015 dans le cycle PDCA.....	34
I.2.6. La certification .....	36
I.2.6.1. La définition de la certification .....	36
I.2.6.2. Les avantages et les inconvénients de la certification.....	37
I.2.6.3. La certification des systèmes de management de la qualité.....	37
<b>Section 02 : Analyse des exigences relatives au contexte de l'organisme .....</b>	<b>38</b>
I.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte.....	38
I.1.1. Définition du contexte de l'organisme .....	38
I.1.2. L'analyse des enjeux externe et interne pertinents pour le contexte de l'organisme .	39
I.1.2.1. La matrice SWOT .....	39
I.1.2.2. L'analyse PESTELE .....	40
I.1.2.3. Exemples d'enjeux externes et internes .....	42
I.1.3. Intérêt de cette exigence pour l'organisme : .....	43
I.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées .....	44
I.2.1. Définition des parties intéressées et les parties intéressées pertinentes .....	44
I.2.2. Les critères à prendre en compte pour déterminer les parties intéressées :.....	44
I.2.3. Méthodes de compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes.....	46
I.2.4. Intérêt de cette exigence pour l'organisme .....	48

## *Table des matières*

---

I.3. Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité ....	48
I.3.1. Établissement du domaine d'application.....	48
I.3.2. Déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ.....	49
I.3.3. Intérêt de l'exigence pour l'organisme.....	49
I.4. Le système de management de la qualité et ses processus associés.....	50
I.4.1. Généralités sur le processus .....	50
I.4.1.1. Définition d'un processus .....	50
I.4.1.2. Catégories de processus .....	51
I.4.1.3. Les caractéristiques du processus.....	52
I.4.1.4. La présentation des éléments d'un processus.....	52
I.4.2. Explication des exigences du paragraphe 4.4 Relative à la norme ISO 9001 :2015..	53
I.4.2.1. L'analyse de l'article « 4.4.1 » de la norme ISO 9001 :2015 .....	54
I.4.2.2. L'analyse de l'article « 4.4.2 » de la norme ISO 9001 :2015 .....	56
I.4.3. Intérêt de l'exigence pour l'organisme.....	57
<b>Section 03 : Revue de littérature .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>

### **Chapitre II**

#### **Etude de cas de l'entreprise BMT**

<b>Introduction .....</b>	<b>69</b>
<b>Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise BMT .....</b>	<b>69</b>
II.1. Historique : .....	69
II.1.1. La démarche d'adaptation d'un SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015 suivie par l'entreprise BMT .....	69
II.1.2. Siège sociale.....	70
II.1.3. Situation géographique .....	71
II.1.4. Forme juridique.....	71
II.2. Présentation de BMT .....	72
II.2.1. Création de BMT .....	72
II.2.2. Performances de BMT .....	72
II.2.3. Missions de BMT.....	72
II.2.4. L'organigramme .....	73
<b>Section 02 : La méthodologie de la recherche .....</b>	<b>75</b>
II.1. Présentation de l'étude.....	75
II.2. L'objectif de la recherche .....	76

## *Table des matières*

---

II.3. Méthode de collecte de donnée.....	76
II.3.1. Le questionnaire.....	76
<b>Section 03 : Résultats de la recherche et analyse.....</b>	<b>79</b>
II.1. Analyse et interprétation de données de questionnaire :.....	79
II.2. L'analyse de corrélation (SPSS).....	100
II.3. Synthèse générale.....	105
<b>Conclusion.....</b>	<b>107</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>108</b>
<b>Référence bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Tables des matières</b>	

*L'Adaptation d'un Système Management de la Qualité  
« Au CONTEXTE DE L'ORGANISME »  
Selon la Norme ISO 9001 version 2015*

*Résumé*

Le système de management de la qualité est un facteur capital essentiel pour le succès à long terme d'une organisation.

Suite à la mise en vigueur en septembre 2015 de la dernière version de l'ISO 9001, ce travail de recherche est articulé sur « l'adaptation du système de management de la qualité au contexte de l'organisme selon la norme ISO 9001 : 2015 ».

Afin d'effectuer ce travail nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise BMT et au vu ses résultats, il en ressort que cette entreprise s'est adaptée au SMQ, comme nous pouvons dire que cette entreprise a pratiquement maîtrisé l'ensemble des exigences relatives au contexte de son organisme.

**Mots clés :** SMQ, le contexte de l'organisme.

*Abstract*

The quality management system is a key factor in the long-term success of an organization.

Following the implementation of the latest version of ISO 9001 in September 2015, this research work focuses on "adapting the quality management system to the context of the organization according to ISO 9001: 2015".

In order to carry out this work, we carried out an empirical study within the BMT company, and the results of this study show that this company has adapted to the QMS, as we can say that this company has practically mastered all the requirements relating to the context of its organization.

**Key words:** QMS, organizational context.