

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences Département des
Sciences de Gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : Management

Thème :

**Apports et contributions de la démarche qualité sur la résilience
organisationnelle :**

Cas de SARL BEJAIA LOGISTIQUE

Réalisé par :

-CHETTOUH Chahrazed.
-FERROUDJ Lynda.

Dirigé par :

-Dr. HADDADEN Mehdi.

Année universitaire : 2025/2026

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu de nous avoir donné la force et la patience nécessaires pour mener ce travail à son terme.

*Nos sincères remerciements vont à notre encadrant, le **Dr. Haddaden Mehdi**, pour son accompagnement, ses conseils et son soutien tout au long de ce mémoire.*

Nous remercions également l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE pour son accueil, sa collaboration et les informations fournies, ainsi que toutes les personnes ayant contribué à cette étude, notamment les répondants.

Nous remercions aussi aux membres du jury pour l'intérêt porté à notre travail.

Enfin, nous exprimons notre gratitude à nos familles, nos amis et à tous ceux qui nous ont soutenues durant notre parcours universitaire.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents, qui ont toujours été à mes côtés. Merci pour votre amour, vos sacrifices, votre patience et votre soutien. Aucune réussite n'aurait été possible sans vous.

À ma très chère fille Stella et à mes chères sœurs Kahina et Jaja, pour leurs affections, leur encouragement et leurs présences précieuses à mes côtés ainsi qu'à mon frère Boualem, À mes beaux-frères Mahfoud et Mehdi, à mes petits neveux et nièces Aziz, Aksel, Maeva et Enzo, qui apportent joie et bonheur à notre famille.

À mon bien-aimé Bilal, pour son soutien et ses encouragements durant les moments les plus difficiles comme les plus heureux.

À mes chers amis Sarah et Rayane, je vous remercie pour votre soutien et vos encouragements.

À ma binôme chouchou, pour sa collaboration et son soutien durant ce parcours.

LYNDA

Je dédie ce travail à mes très chers parents, qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenue avec amour, patience. Leur confiance, leurs sacrifices et leurs encouragements m'ont énormément aidée tout au long de ce parcours.

À ma sœur Sylia, à ma petite sœur Lisa et à mon frère Mouloud, pour leur affection, leur présence et tous les moments partagés qui ont illuminé mon parcours.

À mon cher ami Sidali, pour son soutien, sa confiance et sa précieuse présence à mes côtés.

À tous ce qui m'ont accompagnée de près ou de loin dans cette aventure, je t'émouge ma profonde gratitude.

À ma binôme loulou, pour sa précieuse collaboration et tous les efforts partagés.

CHAHRAZED

Remerciements

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : FONDEMENT THEORIQUE ET CONCEPTUELS DE LA DEMARCHE QUALITE.....	4
SECTION 01 : LES FONDEMENTS DE LA QUALITE ET DE LA DEMARCHE QUALITE	5
SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES ET LES REFERENTIELS NORMATIFS	8
CHAPITRE II : LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE DANS LES ENTREPRISES ...	11
SECTION 01 : LES FONDEMENTS THORIQUES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE	12
SECTION 02 : LES DETERMINANTS ET LES LEVIERS STRATEGIQUE DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE.....	13
CHAPITRE III : LA RESILIENCE DANS L'ENTREPRISE BÉJAIA LOGISTIQUE.....	16
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME : BÉJAIA LOGISTIQUE	17
SECTION 02 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET L'ANALYSE DES RESULTATS	19
CONCLUSION Générale.....	31

LISTE DES ABRIVIATION

Abréviation	Signification
ISO	International organization for standardization (organization internationale de normalization)
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
SMQ	Système de Management de la Qualité
EFQM	European Foundation for Quality
PCA	Plan de Continuité d'Activité
SMCA	Système de Management de la Continuité d'Activité
RO	Résilience Organisationnelle
BL	Bejaia Logistique
SMSST	Système de Management de la Santé et de la Sécurité au travail
SME	Système de Management Environnemental
SMI	Système de management Intégré
KPI	Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)
DQ	Démarche Qualité

Introduction Générale

Dans un environnement marqué par les mutations économiques, les changements technologiques, l'intensification de la concurrence ainsi que l'augmentation des risques et des perturbations, les entreprises sont appelées à renforcer leurs capacités d'adaptation afin d'assurer leur pérennité et leur performance. Les crises sanitaires, les dysfonctionnements opérationnels, les contraintes logistiques ou encore les changements organisationnels ont démontré que les organisations doivent être capables non seulement de prévenir les risques, mais également de maintenir leurs activités et de réagir efficacement face aux situations imprévues. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle est devenue un enjeu majeur pour les entreprises modernes.

La résilience organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à anticiper les perturbations, à s'adapter aux changements, à assurer la continuité de ses activités et à retrouver un fonctionnement stable après une crise. Elle représente un facteur stratégique permettant aux entreprises d'évoluer dans un environnement incertain tout en maintenant leur efficacité opérationnelle. Ainsi, les organisations cherchent à mettre en place des approches de management capables de renforcer leur flexibilité, leur réactivité ainsi que leur capacité d'amélioration continue.

Parmi ces approches, la démarche qualité occupe une place essentielle dans le management des organisations. Elle constitue un ensemble de pratiques et de méthodes visant à améliorer les performances, à maîtriser les processus, à satisfaire les exigences des parties prenantes et à réduire les dysfonctionnements. Elle repose notamment sur plusieurs principes fondamentaux tels que l'amélioration continue, la standardisation des processus, le management des risques, l'implication du personnel ainsi que le respect des référentiels normatifs. À travers ces différents éléments, elle contribue au développement d'une organisation plus structurée, plus efficace et davantage capable de faire face aux perturbations.

Par ailleurs, la démarche qualité est considérée comme un levier stratégique de renforcement de la résilience organisationnelle. En effet, son intégration permet aux entreprises d'anticiper les risques, d'améliorer la communication interne, d'assurer une meilleure continuité des activités et de favoriser l'adaptation aux changements. Elle contribue aussi à renforcer la capacité de réaction et de récupération des organisations face aux situations critiques. Plusieurs recherches ont mis en évidence l'existence d'une forte complémentarité entre les pratiques du management de la qualité, le management des risques et le développement de la résilience organisationnelle. Cette complémentarité suscite un intérêt

croissant au sein des entreprises, particulièrement dans les secteurs caractérisés par des contraintes opérationnelles et logistiques importantes.

Ce travail de recherche propose d'étudier les apports et les contributions de la démarche qualité sur la résilience organisationnelle à travers une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise Bejaia Logistique. Cette étude vise à analyser les pratiques qualité mises en œuvre par l'entreprise ainsi que leur rôle dans le renforcement de ses capacités d'anticipation, d'adaptation et de continuité des activités. Elle permettra également de mieux comprendre la relation entre management de la qualité et résilience organisationnelle dans le contexte des entreprises algériennes.

Partant de ce constat, il est légitime de poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure la démarche qualité constitue-t-elle un levier de renforcement de la résilience organisationnelle chez Bejaia Logistique ?

Afin de mieux répondre à cette problématique, les hypothèses suivantes ont été formulées :

H1 : L'adoption de la démarche qualité contribue au renforcement global de la résilience organisationnelle au sein de Bejaia Logistique.

H2 : L'application des principes de la démarche qualité, notamment l'amélioration continue, la standardisation des processus et le management des risques, permet d'améliorer la capacité d'anticipation, d'adaptation et de continuité des activités face aux perturbations.

Notre travail vise à analyser l'impact de la démarche qualité sur la résilience organisationnelle au sein de l'entreprise Bejaia Logistique. Il s'agit plus précisément d'étudier comment les pratiques qualité contribuent à la maîtrise des risques, à l'amélioration des processus et au renforcement des capacités organisationnelles face aux situations de perturbation. Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté une étude pratique de type qualitative reposant sur l'analyse documentaire, l'observation des pratiques qualité ainsi que, lorsque cela est possible, des entretiens avec les acteurs concernés.

Notre travail est structuré en trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques et conceptuels de la démarche qualité, en présentant les principes de la qualité, les outils qualité, le management des risques ainsi que les référentiels normatifs. Le deuxième chapitre porte sur la résilience organisationnelle, ses fondements théoriques, ses dimensions et ses principaux leviers stratégiques, notamment la démarche qualité. Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas de l'entreprise Bejaia Logistique, à travers la présentation de l'entreprise, l'analyse de ses pratiques qualité ainsi que l'évaluation de leur impact sur la résilience organisationnelle.

Chapitre I

Fondement Théorique Et

Conceptuels De La Démarche Qualité

La démarche qualité est essentielle pour la gestion des organisations. Dans un environnement instable et hautement concurrentiel, les entreprises cherchent à améliorer leurs performances tout en maîtrisant les risques, la qualité ne se limite plus à la satisfaction des clients, mais englobe des pratiques structurées visant l'amélioration continue et la prévention des dysfonctionnements.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les fondements théoriques de la démarche qualité, ses principes, ses outils, ainsi son lien étroit avec le management des risques et les référentiels normatifs.

Section 01 : Les fondements de la qualité et de la démarche qualité

Dans cette section, nous allons voir l'évolution de la qualité, outils de la qualité, la démarche qualité, certification et amélioration continué.

1.1 La définition de la qualité

Le tableau suivant présente différentes définitions de la qualité

Tableau 1: différentes définitions de la qualité

ISO 9000 :2015	« L'ensemble des propriétés et caractéristique d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites » ¹
Deming (1982)	« La qualité doit être mesurée par l'interaction entre 3 éléments : le produit lui-même, l'utilisateur et la façon dont il utilise le produit » ²
Philip B. Crosby	« La qualité est la conformité aux spécification » ³

Source : réalisé par nous-mêmes

La qualité désigne l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou service permettant de satisfaire les besoins du client, tout en respectant les spécifications établies et les conditions d'utilisation.

1.1.1 Évolutions de la qualité

Le concept de qualité a évolué du simple contrôle des produits finis vers une approche globale impliquant l'ensemble de l'organisation, fondée sur la prévention des défauts, l'assurance qualité et l'amélioration continue des performances

1.2 Les principes fondamentaux

La norme ISO 9001 : 2015 repose sur sept principes fondamentaux qui orientent le

¹ COESTIER (B) et STEPHAN (M), « économie de la qualité », édition la découverte, Paris, 2004, P 7.

² Deming, W. E. (1982). Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. ISBN 9780911379013

³ DETRIE (P), « conduire une démarche qualité », 4^{ème} éditions, Paris, 2003, P20

fonctionnement des organisations :

-L'orientation client, qui vise à comprendre et satisfaire les besoins des clients tout en cherchant à dépasser leurs attentes.

-Le leadership, qui consiste à mobiliser le personnel autour des objectifs de l'organisation.

-L'implication du personnel, considérée comme essentielle pour créer de la valeur et améliorer les performances.

-L'approche processus, qui permet de gérer efficacement les activités interdépendantes de l'entreprise.

-L'amélioration continue, qui favorise le progrès permanent des performances.

-La prise de décision fondée sur des preuves, reposant sur l'analyse des données et des informations fiables.

-Le management des relations avec les parties intéressées, afin de maintenir des relations durables avec les partenaires, fournisseurs et autres acteurs concernés.

1.3 La démarche qualité et ses objectifs

La démarche qualité selon **Eric SUTTER** : est « l'ensemble des actions met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre ses objectifs »⁴. Elle concerne non seulement les processus et les méthodes de travail, mais également la culture, les valeurs, le management et la stratégie de l'entreprise.

-Améliorer la qualité des produits et services

-Satisfaire les clients et les parties intéressées

-Réduire les coûts liés aux erreurs et aux non-conformités

-Renforcer l'implication du personnel

-Accompagner le développement de l'entreprise

-Favoriser l'amélioration continue des performances

1.4 Les outils de la qualité

La mise en œuvre de la démarche qualité s'appuie sur plusieurs outils permettant d'analyser les problèmes et d'améliorer les performances :

⁴ SUTTER Eric, « La Démarche qualité en bibliothèque : Question-Réponses », in dossier « la démarche qualité », bulletin des bibliothèques de France, 1998, 43 No1

- **QQOQCCP** : outil de questionnement permettant de comprendre un problème à travers les questions Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?⁵
- **Diagramme de Pareto** : méthode de classement des problèmes selon leurs importance⁶
- **Méthode des 5pourquoi** : technique utilisée pour identifier la cause racine d'un problème⁷
- **Diagramme d'Ishikawa (6M)** : représentation graphique des causes possibles d'un dysfonctionnement⁸
- **Méthode 5S** : démarche d'organisation et d'amélioration de l'environnement de travail⁹
- **SMED** : méthode visant à réduire les temps de changement et d'exécution¹⁰
- **Poka-yoké** : dispositif permettant d'éviter les erreurs humaines dans les opérations répétitives

1.5 .1 La certification

1.5.1.1 Définition de la certification

La certification est « l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présent régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »¹¹ Selon ISO 9000, la certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un système ou un service est conforme aux exigences spécifiques¹²

1.5.1.2 Types de certification

On peut distinguer trois types de certifications :

- La certification du personnel : Permet de vérifier les compétences d'un individu à travers la qualification, la reconnaissance officielle (certificat ou diplôme) et l'autorisation d'exercer.
- La certification des produits et services : Repose sur la vérification de caractéristiques techniques selon des méthodes d'évaluation et de contrôle précises, ainsi que sur l'intervention d'organismes certificateurs.
- la certification des systèmes de management : Développée notamment après la Seconde

⁵ International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. ISO

⁶ Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). Managing for Quality and Performance Excellence (9th ed.). Cengage Learning.

⁷ Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence (4th ed.). Routledge.

⁸ Besterfield, D. H. (2013). Quality Control (8th ed.). Pearson

⁹ American Society for Quality (ASQ). (n.d.). Quality Tools. Retrieved from <https://asq.org>

¹⁰ Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (8th ed.). Pearson.

¹¹ Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.

¹² FORMAN Bernard. « De la manuelle qualité au manuel management » édition afnor, paris, 2001 12,

Guerre mondiale, vise à assurer la maîtrise des processus organisationnels et l'amélioration continue, en s'appuyant sur les normes de la série ISO 9000.

1.5.2 Définitions l'amélioration continue

L'amélioration continue est un processus de mise en valeur du système de management de la qualité permettant d'améliorer les performances globales, de satisfaire aux exigences et d'être à l'écoute des clients. Cette démarche implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise et vise l'amélioration permanente des processus, de la productivité et de la satisfaction des parties prenantes.

Elle repose sur le cycle de Deming (PDCA), qui comprend quatre étapes :

- Planifier les actions d'amélioration ;
- Mettre en œuvre les actions prévues ;
- Évaluer les résultats obtenus ;
- Agir pour corriger les écarts et améliorer continuellement les processus.¹³

Section 02 : Le management des risques et les référentiels normatifs

Dans cette section nous examinons le processus de management des risques, intégration de l'approche dans la démarche qualité et les normes ISO.

2.1 Processus de management des risques

La notion de Management des risques se définit comme « un ensemble des activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque et pour le réduire à un niveau acceptable ou jugé tolérable »¹⁴. Le processus de management des risques comprend plusieurs étapes : l'identification des dangers, l'évaluation du niveau de risque, puis la décision d'accepter ou non ce risque. Lorsqu'il est jugé inacceptable, des actions de réduction sont mises en œuvre afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques au sein de l'organisation.

2.2 L'intégration de l'approche par les risques dans la démarche qualité

L'approche par les risques a été implicitement abordée dans les éditions précédentes de l'ISO 9001, notamment à travers « les actions préventives »¹⁵. Cependant, la version ISO 9001

¹³ Berruet Pascal, Dejan Pierre-Henri, Bosch Magali. Technique de l'ingénieur : Qualité et sécurité des systèmes industriels, Volume 42153210, Paris : Editions T.I., 2014, Système de management de la qualité : mise en œuvre, pages 23 à 30.

¹⁴ Méthayer Y., < Premiers pas dans le management des risques >, édition AFNOR, Paris, 2007, p 04.

¹⁵ Martins, Y. S., Sanches da Silva, C. E., Sampaio, P. A. d. C. A., & Catalani Gabriel, L. (2022). ISO 9001: 2015 and risk-based thinking: scientific research insights. Total Quality Management & Business Excellence, 33(11-12), 1326-1343.

:2015 l'intègre de manière explicitement l'approche par les risques dans le système de management de la qualité afin d'anticiper les événements pouvant affecter la conformité des produits et services. Cette approche favorise l'atteinte des objectifs, l'amélioration continue, la Conformité réglementaire et la satisfaction des clients, notamment à travers la clause 6.1 de ISO 9001 relatives à l'identification et au traitement des risques et opportunités.¹⁶.

2.3 Les normes et leurs contributions à la maîtrise des risques

La famille des normes **ISO 9000** contribue à la maîtrise des risques en améliorant l'organisation des processus, la traçabilité ainsi que la qualité des produits et services.

La gestion des risques est principalement encadrée par la norme ISO 31000, qui fournit des lignes directrices pour identifier, analyser, évaluer et traiter les risques de manière systématique et proactive au sein des organisations¹⁷.

Tableau 2 : Présentation des normes ISO 9000,9001 ,9004

ISO9000	Définit les principes fondamentaux du management de la qualité et les notions liées à la qualité.
ISO9001	Précise les exigences du système de management de la qualité afin d'assurer des produits et services conformes
ISO 9004	Fournit des recommandations pour améliorer durablement la performance globale de l'organisation.

Source : Élaboré par les auteurs Evans & Lindsay (2014), Oakland (2014), ISO (2015).

D'autres normes ISO abordent des dimensions spécifiques des risques :

Tableau 3: Représente d'autres normes

ISO 31000	Fournit des lignes directrices pour identifier, évaluer et traiter les risques afin d'améliorer la prise de décision et la performance de l'organisation.
ISO22301	Aide les entreprises à identifier leurs vulnérabilités, gérer les crises et assurer la continuité de leurs activités en situation d'incertitude.

Sources : élaboré par nos soins à partir normes ISO

La démarche qualité et le management des risques sont complémentaires. Ensemble, ils contribuent à la maîtrise des risques organisationnels, à l'amélioration des performances et au Renforcement de la stabilité de l'organisation, la famille des normes ISO 9000 constituant le référentiel central du management.

¹⁶ Martins, Y. S., Sanches da Silva, C. E., Sampaio, P. A. d. C. A., & Catalani Gabriel, L. (2022). ISO 9001: 2015 and risk-based thinking: scientific research insights. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11-12), 1326-1343.

¹⁷ Nascimento, A. P. d., Santos, W. R. d., & Oliveira, M. P. V. d. (2020). The risk mentality in organizations: an analysis of inserting risk management in ISO 9001 and ISO 14001: 2015 standards. *Gestão & Produção*,

Chapitre II

La Résilience Organisationnelle

Dans Les Entreprises

La résilience organisationnelle devient un enjeu majeur pour les entreprises. Elle désigne la capacité d'une organisation à anticiper, s'adapter et se relever face aux perturbations.

Ce chapitre présente les fondements théoriques de la résilience organisationnelle, ses dimensions ainsi que les principaux facteurs qui la déterminent. Il met en évidence les leviers stratégiques, notamment la démarche qualité et le management des risques, comme outils de renforcement de cette capacité.

Section 01 : Les fondements thoriques de la résilience organisationnelle

Dans cette section, nous abordons définition, évolution, dimensions et facteurs de la résilience organisationnelle.

1.1 Définition de la résilience organisationnelle

Quelques définitions de la résilience organisationnelle

Tableau 4: Quelques définitions de la résilience organisationnelle

Définition	Référence
La capacité d'une organisation à être consciente des perturbations et à faire face de manière positive aux événements imprévus	Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016)
La capacité d'une organisation à survivre et à prospérer face aux changements et aux incertitudes	Sapeciay et al. (2017)
Aptitude d'une organisation à absorber les tensions et à préserver ou améliorer son fonctionnement malgré l'adversité	Khan et al. (2018)
Pour survivre et favoriser le succès futur, les organisations doivent développer une capacité de risque et de résilience qui leur permet de réagir de manière adéquate aux événements inattendus et d'atteindre une durabilité à long terme	Giancotti (2020)

Source : par nous-mêmes, à partir de Robert et al. (2010) et Mountassir et al. (2025)

La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à résister aux perturbations, à s'adapter aux changements et à assurer sa continuité.

1.1.2 Évolutions du concept résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle a évolué d'une simple capacité à résister aux crises (*Hirschman, 1970*) vers une capacité d'adaptation et de rebond face aux perturbations (*Sutcliffe et Weick, 2007 ; Beck et Lengnick-Hall, 2005*). Aujourd'hui, elle est considérée comme un processus dynamique reposant sur *l'anticipation, l'adaptation et l'apprentissage* (*Duchek, 2020*).

1.2 Les dimensions de la résilience organisationnelle

A-Capacité adaptative et dynamique : capacité à s'adapter aux crises et changements (Hamel & Välikangas, 2003 ; Weick & Sutcliffe, 2007).

B-Rôle des ressources : rôle des ressources humaines, managériales et systémiques (Holling, 1973).

C-Résilience comme processus dynamique : la résilience évolue par apprentissage (Vogus & Sutcliffe, 2007).

D- Anticipation et rétablissement : prévoir les crises et revenir rapidement au fonctionnement normal.¹⁸

1.3 les facteurs déterminants de la résilience organisationnelle

-Flexibilité organisationnelle : capacité à s'adapter rapidement aux changements et crises (Robert et al., 2010 ; Mountassir & Ibnou-Laaroussi, 2025).

-Leadership adaptatif : aptitude des dirigeants à prendre des décisions rapides et efficaces en situation de crise (Robert et al., 2010 ; Beck & Lengnick-Hall, 2005).

-Culture organisationnelle : valeurs et comportements favorisant la collaboration et la résilience (Bawany & Burard, 2011 ; Mountassir & Ibnou-Laaroussi, 2025).

-Engagement des employés : motivation et implication du personnel face aux perturbations (Sutcliffe & Weick, 2007 ; Mountassir & Ibnou-Laaroussi, 2025).

-Facteurs sociaux : communication, coopération et réseaux internes/externes (Beck & Lengnick-Hall, 2009 ; Robert et al., 2010).¹⁹

Section 02 : Les déterminants et les leviers stratégique de la résilience organisationnelle

Cette section présente les déterminants, le management des risques et la démarche qualité comme levier stratégique.

2.1 Les déterminants organisationnels (culture, leadership, communication, compétences)

Plusieurs facteurs internes influencent la capacité d'une organisation à être résiliente :

-Culture organisationnelle : favorise la résilience lorsqu'elle est ouverte au changement, à l'apprentissage et à l'innovation (Mountassir & Ibnou Laaroussi, 2025).

- Leadership : des dirigeants visionnaires et réactifs renforcent la capacité à gérer les crises (Kadoussi, Atlassi & Abriane, 2023).

¹⁸Robert, B., Hémond, Y., & Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle. *Télescope*, 16(2), 131–153

¹⁹ Mountassir, L., & Ibnou-Laaroussi, S. (2025). Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(3), 546–559

- **Communication** : une communication claire améliore la coordination et la réactivité (Belrhazi, Zinaoui & Babounia, 2024).

-**Compétence et savoir-faire** : des employés qualifiés et polyvalent renforcent l'adaptabilité (Cheggag & Mokhlis, 2024)

2.2 le management des risques comme mécanisme de renforcement

Le management des risques constitue un mécanisme essentiel de renforcement de la résilience Organisationnelle, car la stabilité de l'entreprise ne peut être assurée uniquement par sa capacité d'adaptation face aux crises. Selon **Dauphiné & Provitolo (2007)**, il est nécessaire d'adopter une stratégie fondée sur la prévision, l'innovation et la mise en place d'actions correctives continues. L'entreprise doit également garantir un bon fonctionnement afin de produire des performances conformes aux exigences de qualité, de coûts et de délais. Ainsi, les risques, qu'ils soient initiaux ou résiduels, doivent être intégrés dans la prise de décision managériale. Leur évaluation repose sur un système structuré, bien que le principe d'incertitude rende difficile la détermination précise de leur probabilité, ce qui nécessite une approche cognitive adaptée.²⁰

2.3 La démarche qualité comme levier stratégique de la résilience

-La nécessité de la résilience

Dans le cadre de la résilience organisationnelle, l'intégration des normes **ISO 31000**, **ISO 22301** et **ISO 22316**²¹ permet de combiner le management des risques et la continuité d'activité afin de faire face aux perturbations. Cette approche s'appuie sur des outils tels que le **PCA**, le **SMCA** et l'**Analyse d'Impact sur les Activités (BIA)**²², ainsi que sur le principe d'**amélioration continue**²³, pour assurer la continuité des activités et maintenir la performance de l'organisation malgré les crises (**Pinel, 2009**).²⁴

2.4 Intérêts et avantages de la résilience organisationnelle pour les entreprises

La résilience organisationnelle permet à une entreprise de faire face aux crises, de s'adapter aux changements et de se rétablir rapidement après une perturbation.

2.4.1 Les intérêts de la résilience organisationnelle

-Préparer l'entreprise aux crises et situations imprévues.

-Assurer la continuité des activités et limiter les interruptions.

²⁰ Dauphiné, T., & Provitolo, D. (2007). Gestion des risques et performance organisationnelle : Stratégies et méthodes. Éditions L'Harmattan

²¹ ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes.

²² ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements.

²³ Pinel, V. (2009). La gestion de la continuité des activités dans les organisations. Dunod.

²⁴ Dauphiné, T., & Provitolo, D. (2007). Gestion des risques et performance organisationnelle : Stratégies et méthodes. Éditions L'Harmattan

- Renforcer la capacité d'adaptation face aux évolutions du marché.
- Améliorer la gestion des risques en anticipant les menaces potentielles.

2.4.2 les avantages de la résilience organisationnelle

- Amélioration de la performance et de l'efficacité des processus internes.
- Favorisation de l'innovation et du développement de nouvelles solutions.
- Création d'un avantage concurrentiel durable et d'une meilleure réactivité.

Conclusion

La résilience organisationnelle repose sur des déterminants clés tels que la culture, le leadership, la communication et les compétences des employés, renforcés par le management des risques et la démarche qualité. Elle permet aux entreprises de prévoir, s'adapter et surmonter les crises. Ainsi, la résilience constitue à la fois un outil de préparation stratégique et un levier de performance durable.

Chapitre III

La Résilience Dans L'entreprise

Bejaia Logistique

INTRODUCTION

Ce chapitre porte sur l'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise Béjaïa Logistique. Il vise à analyser l'apport de la démarche qualité dans le développement de la résilience organisationnelle. L'analyse s'appuie sur les données collectées au sein de l'entreprise, notamment les documents internes ainsi que les informations relatives à ses pratiques de management de la qualité. Elle permet d'examiner plusieurs aspects, tels que la gestion des risques, la standardisation des processus et l'amélioration continue. À travers ce chapitre, il s'agit de comprendre comment la démarche qualité contribue à renforcer la capacité de l'entreprise à anticiper les risques, à s'adapter aux changements et à assurer la continuité de ses activités.

Section 01 : Présentation de l'organisme : BÉJAIA LOGISTIQUE

Dans le cadre de la présentation de l'organisme d'accueil, une fiche synthétique a été élaboré afin de regrouper les informations clés concernant SARL BEJAIA LOGISTIQUE.

Tableau 5: Fiche descriptive de SRL BL

Date de création	Octobre 2008
Situation juridique	SARL
Situation géographique	Est implantée dans la zone industrielle AHRIK IGHZER AMOKRANE, situé dans la commune d'Awzellaguen, Wilaya de BEJAIA
Historique de l'entreprise	En 2002 : Création du service Parc transport au sein de la SARL IFRI Croissance : Augmentation de la Production IFRI et Complexification du Système de distribution Problème : Les couts de maintenance des flottes deviennent élevés Solution : IFRI décide externaliser sa Fonction transport Octobre 2008 : Création de la SARL BL Objectif : Réduire les couts et optimiser la Logistique Avantage : BL assure la distribution et peut Affréter des Véhicules en période de forte Demande

	Aujourd'hui : BL joue un rôle clé dans la Chaine logistique D'IFRI
Activités principales	-Le transport public de marchandise -La location longue durée de véhicule destinée aux Professionnels (avec et sans chauffeurs) -La location d'engins et matériels pour bâtiments, travaux Publics et manutention -Le transport des produits pétroliers
Clients partenariats	SARL IFRI : principal partenaire et Bénéficiaire des services Logistiques Cevital, LaBelle, Saida, Rouïba, LAFARGE, CASTAL, Candia, Safia, Condor, Wafa, Garrido ,Lalla khedidja, Mama, Pepsi, Coca cola.
Mission	-Satisfaire les exigences de nos partenaires -Offrir une solution sectorielle innovante et de qualité -Expertiser le niveau d'intégration logistique et garantir un niveau de performance et une optimisation durable
Les objectifs principaux	-Satisfaire les besoins et attentes de toutes les parties Intéressées. -Favoriser une culture fondée sur la confiance et l'intégrité. -Créer un environnement de travail motivant, où le personnel est pleinement impliqué dans l'atteinte des objectifs. -Utiliser de manière optimale l'ensemble des ressources disponibles. -Préserver sa notoriété ainsi que son image de marque . -Proposer des solutions logistiques adaptées aux besoins de clients -Fidéliser ses collaborateurs tout en développant leurs compétences -Veiller activement à la santé, la sécurité et au bien-être de l'ensemble du personnel -Contribuer à la protection de l'environnement.
Valeurs	Agilité Solidarité Éthique

	Modernité
Certification ISO	-ISO 9001 :2015 -ISO 14001 :2015 -ISO 45001 :2018
Projets futurs	•ISO 26000 (prévu pour fin 2026) pour Intégrer les principes de Responsabilité sociétale dans les pratiques De l'entreprise et Contribuer au Développement durable.
Organigramme de l'entreprise	-Direction générale : Stratégie globale, pilotage des Directions. Contrôle de gestion : Analyse les couts, Tableaux de bord, Mesures correctives. -Exploitation : Gérer les activités quotidiennes de transport, Optimise les flux logistiques, mesure la performance Opérationnelle. -Support : Regroupe toutes les activités qui soutiennent les Services opérationnels (Comptabilité et finance, achats, Informatique, technique). -QHSE : Est un service transverse dont la mission est de Garantir que l'entreprise fonctionne dans le respect des Normes, protège ses employés et minimise son impact Environnemental

Section 02 : La méthodologie de recherche et l'analyse des résultats

Cette section présente la méthodologie de recherche, suivie de l'analyse des résultats de l'étude.

2.1. La méthodologie de recherche

2.1.1 L'objectif de cette étude

L'objectif de cette étude est d'analyser dans quelle mesure la démarche qualité constitue un levier de renforcement de la résilience organisationnelle au sein de Bejaia Logistique. Plus précisément, il s'agit de :

- Vérifier l'existence et le niveau d'application de la démarche qualité au sein de l'entreprise.
- Analyser la contribution de la démarche qualité au développement de la résilience organisationnelle.
- Évaluer l'impact des principes de la démarche qualité, notamment l'amélioration continue, la standardisation des processus et le management des risques, sur les capacités d'anticipation, d'adaptation et de continuité des activités.

- Examiner le rôle de la démarche qualité dans la gestion des perturbations et le maintien de la performance organisationnelle.

2.1.2. Les moyens utilisés

Compte tenu de la nature de cette étude, qui consiste en une étude qualitative de cas d'entreprise réalisée dans le but d'analyser et d'identifier la contribution des pratiques de la démarche qualité à la résilience organisationnelle.

Pour réaliser cette étude, un questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données. Il a été administré aux employés de Bejaia Logistique afin de recueillir leurs perceptions concernant la mise en œuvre et la maturité de la démarche qualité et sa contribution au renforcement de la résilience organisationnelle au sein de BL.

Le questionnaire a été structuré autour de deux axes principaux :

- Le premier axe vise à évaluer le niveau d'application de la démarche qualité au sein de l'entreprise.
- Le second axe porte sur l'analyse de l'apport de la démarche qualité au développement de la résilience organisationnelle, notamment en matière d'anticipation, d'adaptation et de continuité des activités face aux perturbations.

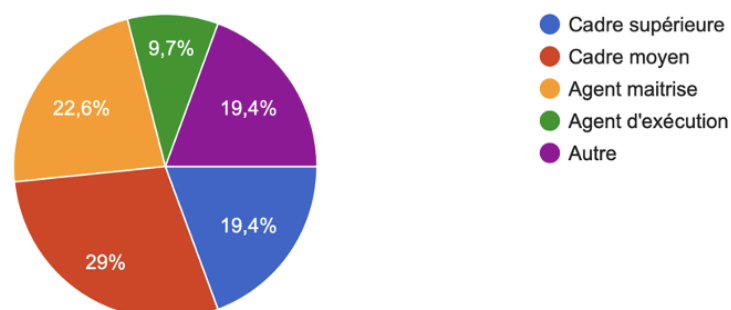
2.2 L'analyse des résultats

Dans le cadre de cette étude, un questionnaire a été réalisé au sein de BL afin d'analyser les apports de la démarche qualité sur la résilience organisationnelle de l'entreprise

2.2.1 La catégorie socioprofessionnelle des répondants

La répartition des catégories socio-professionnelles des répondants est présentes dans la figure ci-dessous.

Figure 1 : Présentation des catégories socioprofessionnelle



Le graphique ci-dessous présenté illustre la répartition des répondants selon leur catégories socioprofessionnelles, ce qui permet d'obtenir une diversité de points de vue au sein de l'étude.

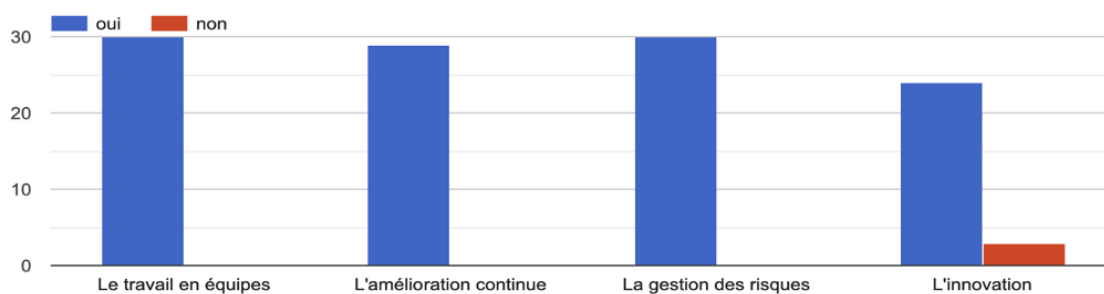
La catégorie la plus représentée est celle des cadre moyen avec 29 %, suivie des agents de maitrise avec 22,6%. La catégorie autres représente 19,4 % des répondants, tandis que les cadres supérieurs constituent 19,4% de l'échantillon. Enfin, les agents d'exécution représentent 10 % des réponses.

Cette répartition montre que l'étude inclut plusieurs niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ce qui contribue à une meilleure représentativité des opinions et des expériences professionnelles des répondants.

2.2.2. Les éléments encouragés par l'entreprise auprès des employés

Afin d'évaluer les éléments encouragés par l'entreprise auprès de ses employés, la figure suivantes présente leur niveau d'encouragement.

Figure 2 : Niveau d'encouragement des différents éléments par l'entreprise

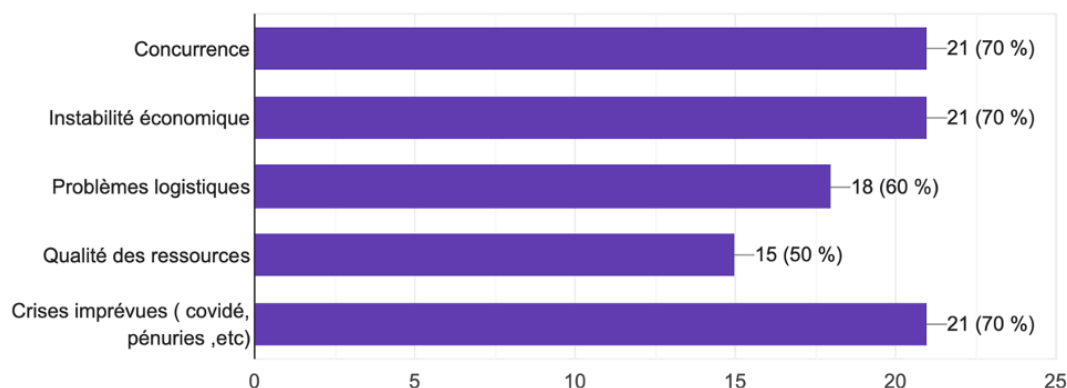


Les résultats montrent que la majorité des répondants considèrent que l'entreprise encourage le travail en équipe, l'amélioration continue, la gestion des risques ainsi que l'innovation. Ce qui montre l'existence d'une culture organisationnelle orientée vers la collaboration, la performance et le développement.

Cette observation met en évidence l'importance accordée par l'entreprise à l'amélioration de ses pratiques et à l'adaptation aux changements. L'encouragement de l'innovation et de la gestion des risques constitue également un facteur essentiel pour renforcer la compétitivité et assurer une meilleure continuité des activités.

2.2.3 Les principaux défis rencontrés par l'entreprise

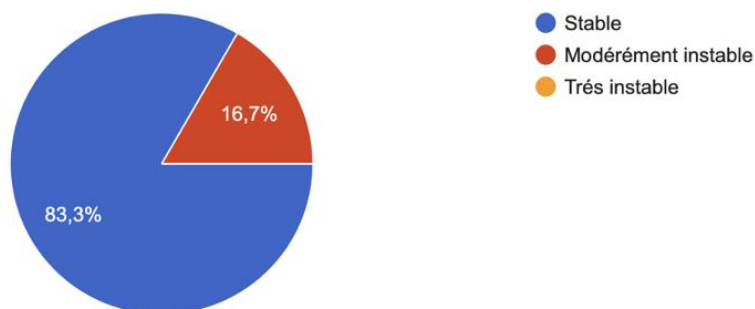
Les principaux défis rencontrés par l'entreprise sont présents dans figure ci-dessous.

Figure 3 : Répartition des principaux défis rencontrés par l'entreprise

Quant aux défis rencontrés, l'entreprise est confrontée à plusieurs enjeux importants. La concurrence, l'instabilité économique ainsi que les crises imprévues sont les difficultés les plus citées par les répondants, avec un taux de 70 % . Les problèmes logistiques représentent également un défi majeur pour l'entreprise (60 %), tandis que la qualité des ressources est mentionnée par 50 % des répondants. Ces résultats indiquent que l'entreprise évolue dans un environnement complexe nécessitant une capacité d'adaptation et une gestion efficace des contraintes internes et externes.

2.2.4 Le niveau de stabilité de l'environnement de l'entreprise BL

La figure ci-dessous présente la perception de la stabilité de l'environnement de l'entreprise.

Figure 4 : Perception de la stabilité de l'environnement de l'entreprise de BL

Majoritairement a 83,3 % des répondants considèrent que l'entreprise évolue dans un environnement stable, tandis que 16,7 % le jugent modérément instable. Aucun répondant n'a indiqué un environnement très instable. Cette situation reflète un contexte globalement stable, favorable à une meilleure organisation et à la continuité des activités, malgré l'existence de certaines variations liées à l'environnement externe.

2.2.4 La présence d'un système de management au sein de l'entreprise BL

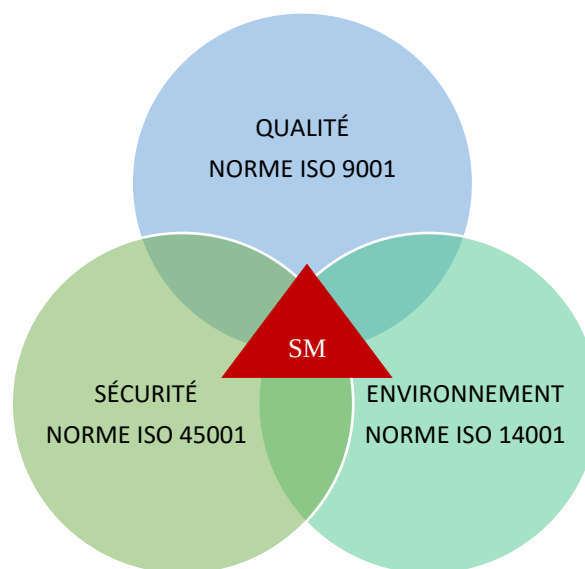
Oui, cela reflète une organisation structurée permettant d'assurer le bon fonctionnement des activités et la gestion des processus.

L'entreprise a mis en place la norme ISO 9001, ce qui témoigne d'une démarche structurée de management de la qualité visant à renforcer l'organisation interne et à améliorer la performance globale, dans une logique de consolidation et d'amélioration continue

2.2.5 Composantes du système de management intégré

Les différentes dimensions du système de management intégré sont présentées dans la figure ci-dessous

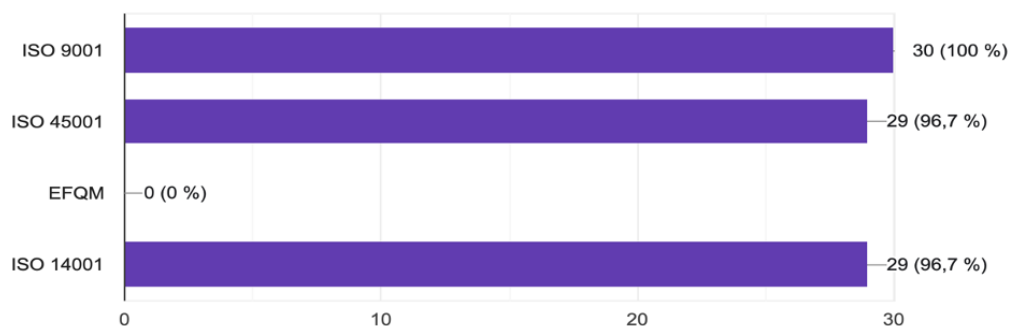
Figure 5 : Principales dimension du système de management de l'entreprise BL



Les résultats montrent que les répondants reconnaissent principalement trois dimensions du système de management de l'entreprise : la qualité (SMQ), la sécurité (SMSST) et l'environnement (SME). Cela met en évidence l'existence d'un système de management intégré (SMI), accordant une importance particulière à la qualité, à la sécurité des employés ainsi qu'à la protection de l'environnement. Cette intégration traduit la volonté de l'entreprise d'assurer une gestion cohérente et performante de ses activités dans une logique d'amélioration continue.

2.2.6 Référentiels de conformité du système de management intégré

Les référentiels auxquels le système de management intégré est conforme sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 6 : Référentiels auxquels le système est conforme

L'étude des résultats montre que l'entreprise est principalement conforme aux normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001, avec des taux très élevés atteignant 100 % et 96,8 %. Cela reflète l'importance accordée à la qualité, à la santé et sécurité au travail ainsi qu'à la gestion

2.2.7 Mise en place de la démarche qualité

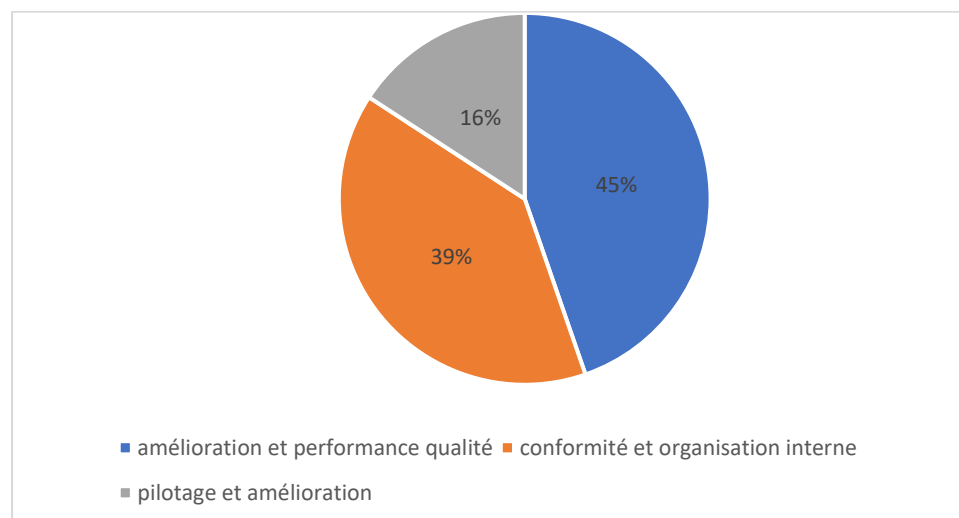
C'est une démarche qui a été mise en place de manière simultanée depuis plus de trois ans, , ce qui reflète une certaine expérience et une intégration progressive des pratiques qualité au sein de l'organisation.

2.2.8 Application de la démarche qualité dans l'entreprise

La démarche qualité est appliquée dans l'ensemble des services et processus de l'entreprise BL, ce qui traduit une implication globale dans la gestion de la qualité.

2.2.9 Définition de la démarche qualité au sein de l'entreprise

La perception de la démarche qualité au sein de l'entreprise est présentés dans la figure ci-dessous

Figure 7: vision des répondants sur la démarche qualité dans leur organisation

La figure ci-dessus montre que la démarche qualité est principalement associée à l'amélioration et à la performance qualité (45%), ce qui traduit une forte orientation vers l'amélioration des résultats et de la qualité du travail.

Elle est également liée à la conformité et à l'organisation interne (39%), ce qui reflète l'importance du respect des règles et de la bonne organisation dans l'entreprise.

Une minorité (16%) la considère comme un outil de pilotage et d'amélioration du système qualité.

Globalement, la démarche qualité est surtout perçue comme un levier d'amélioration et de performance dans l'entreprise.

2.2.10 Raison de la mise en place de la démarche qualité dans l'entreprise

Les raisons de la mise en place de la DQ dans l'entreprise sont présentées dans la figure ci-dessous

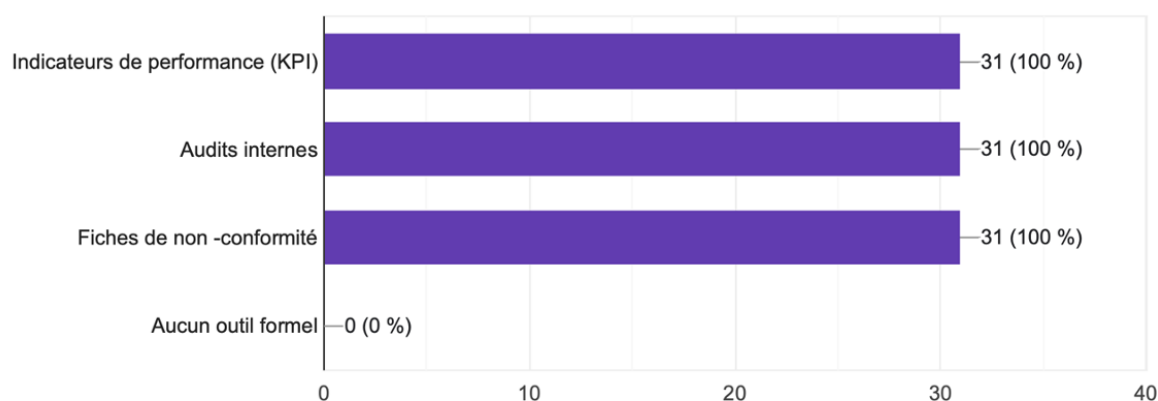
Tableau 6 : Principaux objectifs ayant motivé l'adoption de la démarche qualité

Principaux objectifs	Interprétations	Ratios
Satisfaction des clients et amélioration continue	C'est la raison principale, ce qui montre que les entreprises visent avant tout la satisfaction client et l'amélioration permanente.	42,4%
Optimisation des performances et réduction des erreurs	La démarche qualité est aussi utilisée pour améliorer l'efficacité et limiter les erreurs dans les processus.	27,3%
Compétitivité et respect des normes ISO 9001	Elle permet de rester compétitif tout en respectant les normes et exigences de qualité.	21,2%
Réponse aux exigences du marché et des parties prenantes	Elle aide également à s'adapter aux besoins du marché et des différents acteurs externes.	9,1%

2.2.11 Les outils ou instrument utilisés dans la démarche qualité

Afin d'illustrer les outils mobilisés dans la démarche qualité, la figure suivante présente les principaux instruments utilisés pour sa mise en œuvre

Figure 8: principaux outils mobilisés pour la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'entreprise BL



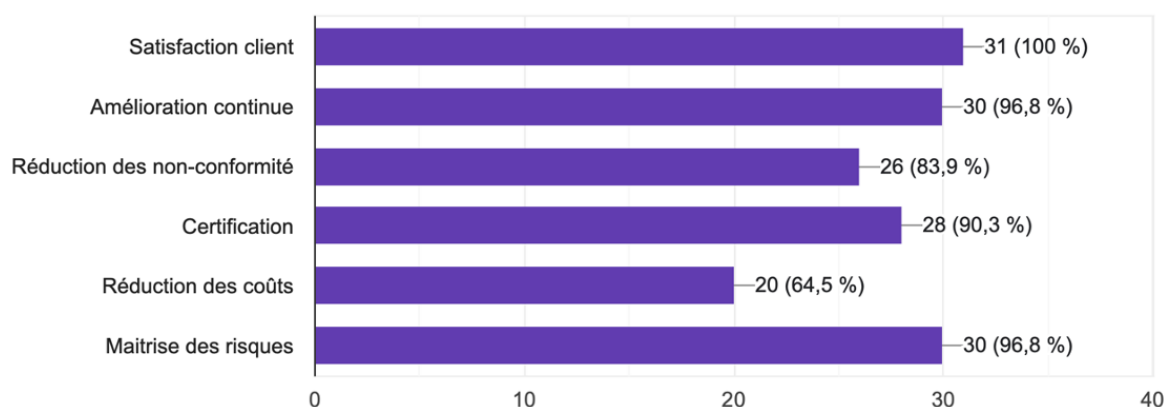
Les résultats montrent que Bejaia Logistique utilise plusieurs outils (instruments) dans sa démarche qualité. L'ensemble des répondants affirme utiliser les indicateurs de performance (KPI) et les audits internes, ce qui reflète l'importance accordée au suivi des performances et au pilotage des activités.

Les fiches de non-conformité (fiches d'amélioration) servent également à détecter et corriger les dysfonctionnements. Aucun répondant n'a signalé l'absence d'outils qualité, ce qui confirme que l'entreprise dispose d'une démarche qualité instrumentée organisée et bien mise en pratique.

2.2.12 Structure et organisation du système de management de la qualité au sein de BL

L'entreprise dispose d'un service ou d'un responsable qualité chargée de veiller à la mise en œuvre et au suivi de la démarche qualité.

Figure 9 : Les objectifs principaux



L'analyse des résultats montre que la satisfaction client représente l'objectif principal de toutes les entreprises interrogées (100 %). L'amélioration continue et la maîtrise des risques sont également très importantes avec 96,8 % chacune. La certification et la réduction des non-conformités occupent aussi une place importante dans la démarche qualité. Par contre la réduction des coûts est l'objectif le moins cité. Cela montre que les entreprises considèrent surtout la qualité comme un moyen d'améliorer la performance et la satisfaction des clients plutôt qu'un simple outil de réduction des dépenses.

2.2.13 Les objectifs prioritaires de votre démarche qualité

Afin d'identifier les objectifs prioritaires de la démarche qualité, la figure suivante présente les réponses des participants

Tableau 7: Objectifs prioritaires de la démarche qualité chez BL

Objectifs prioritaires regroupés	Interprétation	Ratios
----------------------------------	----------------	--------

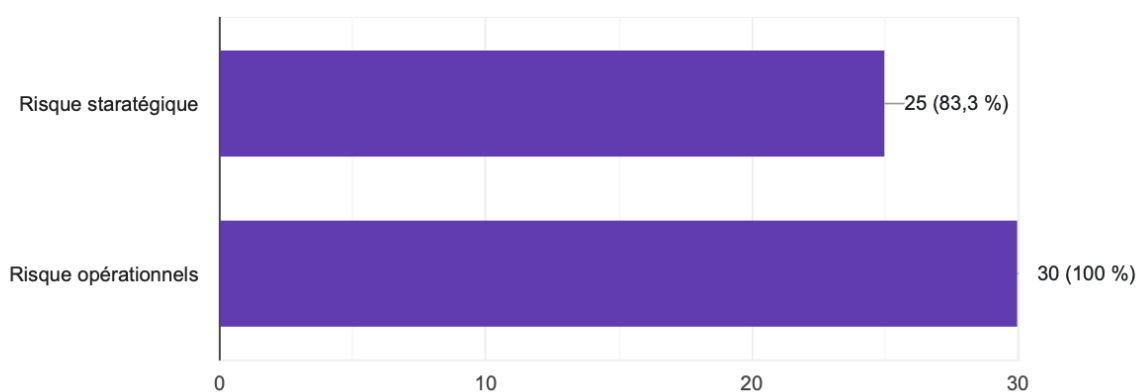
Satisfaction client et fidélisation	La satisfaction et la fidélisation des clients représentent l'objectif principal de la démarche qualité chez BL	31,25%
Amélioration continue et performance	La démarche qualité vise à améliorer continuellement les processus, les services et la performance globale de l'entreprise	25%
Maîtrise des risques et sécurité	Les collaborateurs considèrent que la démarche qualité permet de prévenir les risques, renforcer la sécurité et limiter les non-conformités.	15,63%
Conformité réglementaire et normative	Le respect des exigences réglementaires, des normes et de la certification ISO 9001 représente un objectif important pour l'entreprise.	12,5%
Optimisation des processus et qualité des services	La démarche qualité contribue à améliorer l'organisation du travail et à optimiser la qualité des services et des processus internes.	9,38%
Réduction des coûts et impacts environnementaux	Certains répondants estiment que la démarche qualité permet également de réduire les coûts et de limiter les impacts environnementaux liés aux activités de l'entreprise	6,25%

Les résultats montrent que la satisfaction et fidélisation des clients est l'objectif principal de la démarche qualité chez BL (31,25 %), suivie de l'amélioration continue et la performance (25 %). Les autres objectifs sont moins prioritaires mais restent importants pour l'entreprise.

2.2.14 Intégration de la notion de risque dans la démarche qualité

Oui, la notion de risque est intégrée dans la démarche qualité afin d'anticiper les problèmes potentiels, réduire les non conformités et améliorer la performance globale de l'entreprise

Figure 10 : Les types de risques



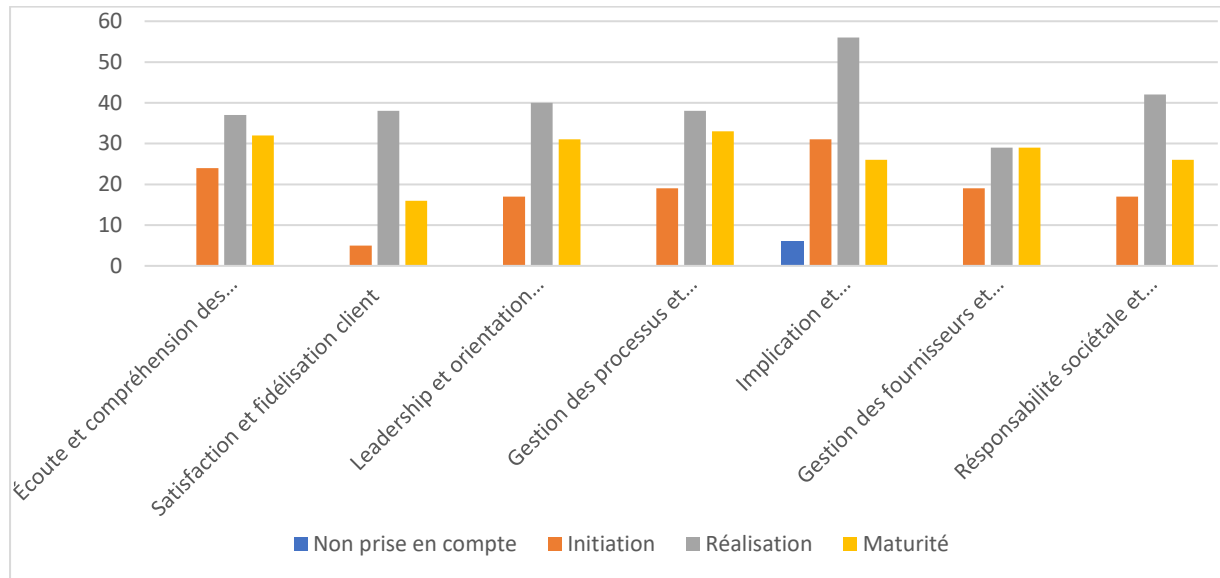
Les résultats montrent que les risques opérationnels (100 %) sont les plus pris en compte dans la démarche qualité de l'entreprise. Ils concernent principalement les risques liés à la qualité, tels que les non-conformités, les erreurs et les dysfonctionnements pouvant affecter les activités quotidiennes et la performance des processus. Cela montre une forte attention portée à l'amélioration du fonctionnement interne. Les risques stratégiques (83,3 %) sont également largement considérés. Ils regroupent les risques financiers, humains, réglementaires et

juridiques, technologiques ainsi qu'environnementaux, qui peuvent influencer les objectifs, la compétitivité et la stabilité de l'entreprise à long terme. Cela traduit une volonté d'anticiper les difficultés pouvant impacter le développement global de l'organisation.

2.2.15 Grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité au sein de BL

Le niveau de maturité de la démarche qualité au sein de l'entreprise est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 11: Représentation graphique de la maturité de la DQ



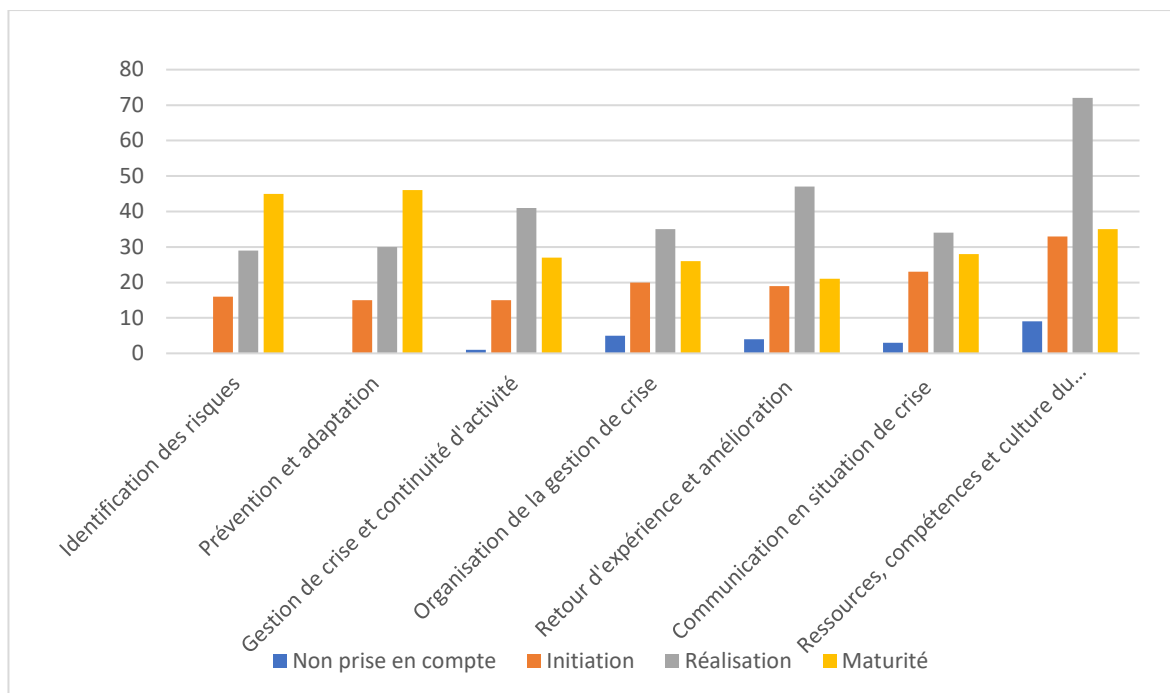
L'analyse du graphique met en évidence un état des lieux global de la démarche qualité au sein de l'entreprise BL à travers plusieurs critères évalués. Les résultats montrent une prise en compte relativement satisfaisante de plusieurs dimensions, notamment l'implication du personnel, la gestion des processus ainsi que le leadership et l'orientation stratégique, qui apparaissent parmi les critères les plus développés.

Par ailleurs, la compréhension des besoins et la satisfaction et fidélisation des clients sont également prises en considération, bien que certains aspects puissent encore être renforcés. Concernant la gestion des fournisseurs et la responsabilité sociétale, les résultats révèlent une intégration présente mais perfectible.

De manière générale, ces constats traduisent une évolution positive de la démarche qualité au sein de l'entreprise, avec des pratiques déjà mises en place selon les différents critères évalués, tout en laissant apparaître des axes d'amélioration pour renforcer davantage la performance globale du système qualité.

2.2.16 Grille d'évaluation de la maturité de la résilience organisationnelle

La maturité de la résilience organisationnelle est présentée dans la figure ci-dessous.

Figure 12 : Représentation graphique de la maturité de la RO

Le graphique met en lumière un constat global des différents critères de la résilience organisationnelle au sein de l'entreprise. Les résultats montrent que l'entreprise accorde une attention variable aux dimensions liées à sa capacité à anticiper, gérer et surmonter les situations de crise.

Les critères relatifs à l'organisation de la gestion de crise, à la gestion de crise et à la continuité d'activité, ainsi qu'à la prévention et à l'adaptation apparaissent comme des aspects relativement développés. Cela traduit une certaine prise en considération des mécanismes permettant d'assurer la stabilité des activités face aux perturbations.

Par ailleurs, l'identification des risques, les ressources, compétences et la culture organisationnelle, ainsi que la communication en situation de crise sont également intégrées dans les pratiques de l'entreprise, bien que certains éléments puissent être davantage renforcés afin d'améliorer leur efficacité.

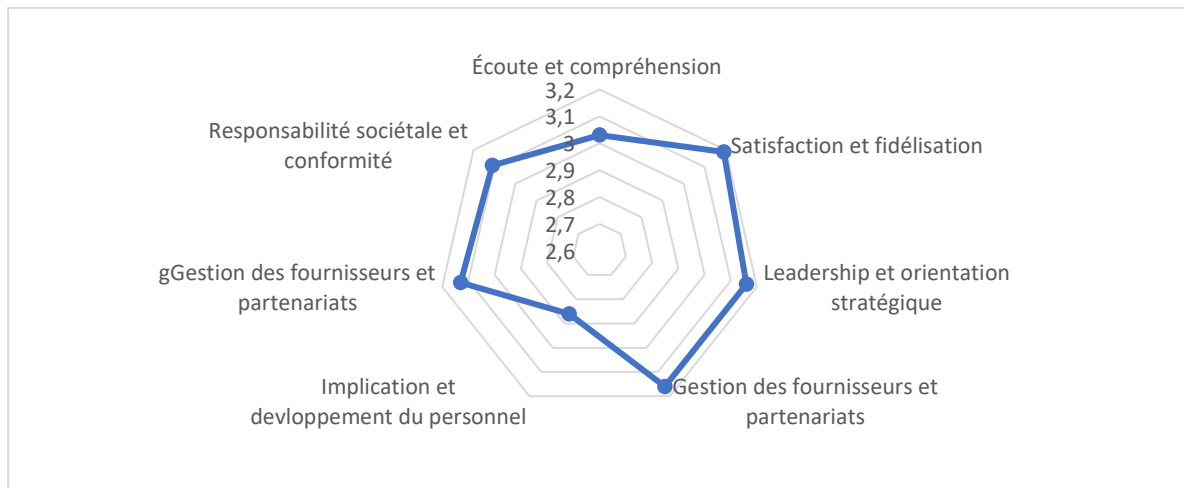
Enfin, le retour d'expérience et l'amélioration continue constituent des dimensions présentes dans la démarche de l'entreprise, traduisant une volonté d'apprentissage et d'adaptation face aux difficultés rencontrées.

Dans l'ensemble, ces constats révèlent une prise en compte progressive des critères de la résilience organisationnelle, tout en mettant en évidence des possibilités d'amélioration afin de renforcer la capacité de l'entreprise à faire face aux situations imprévues.

2.2.17 Comparaison des grilles d'évaluation de la maturité de la démarche qualité et de la résilience organisationnelle

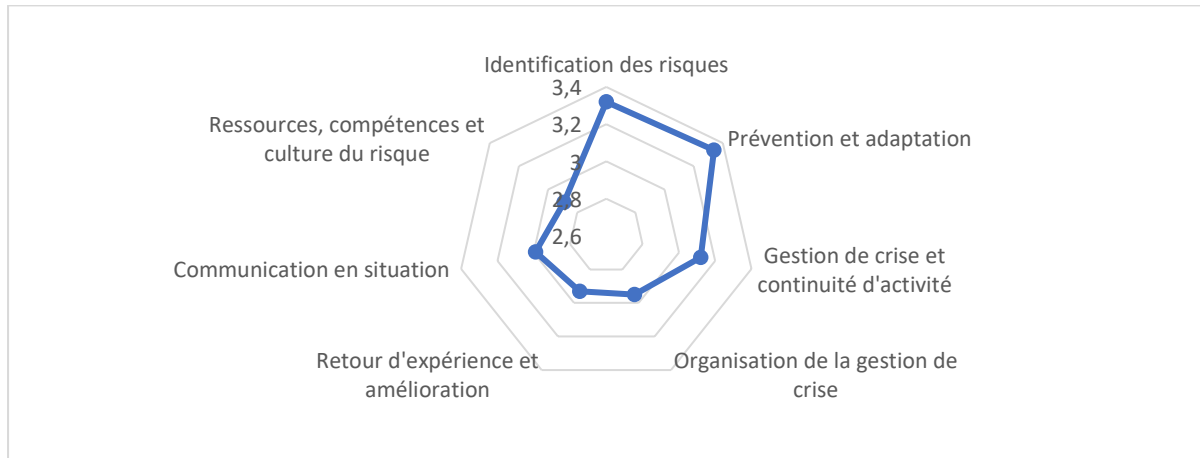
La comparaison des grilles d'évaluations de la maturité de la démarche qualité et de la résilience organisationnelle est présenté dans les deux graphiques radar ci-dessous

Figure 13 : Grille d'évaluation de la DQ



La figure ci-dessous présente la grille d'évaluation de RO sous forme de diagramme radar

Figure 14: grille d'évaluation de la maturité de Ro



L'analyse entre la démarche qualité et la résilience organisationnelle montre qu'il existe une forte similitude et une corrélation liens entre les deux approches. Les résultats des deux graphiques radar révèlent que les dimensions ayant les scores les plus élevés sont liées l'organisation, à l'amélioration continue, à l'implication des acteurs et à la maîtrise des processus et des risques.

Dans la démarche qualité, les dimensions telles que le leadership, la gestion des processus, l'écoute des parties prenantes et la gestion des fournisseurs présentent des niveaux

élevés. De même, dans la résilience organisationnelle, les dimensions relatives à l'identification des risques, à la prévention et adaptation ainsi qu'aux ressources et compétences affichent également des résultats importants. Cela montre que les deux démarches reposent sur des principes communs : l'anticipation, l'organisation, la communication et l'amélioration continue.

La dualité et les liens entre les deux démarches apparaissent clairement, car une entreprise qui possède un système de management de la qualité efficace développe également une meilleure capacité à gérer les crises et les perturbations. Par exemple, une bonne gestion des processus et une forte implication du personnel dans la qualité facilitent la continuité des activités et la réactivité face aux situations imprévues. De la même manière, l'analyse des risques et la prévention renforcent la performance globale du système qualité.

Les graphiques montrent également que certaines dimensions évoluent de manière similaire dans les deux approches. Les niveaux élevés observés dans le leadership, l'organisation et les compétences traduisent une complémentarité entre la qualité et la résilience organisationnelle. À l'inverse, les dimensions ayant des scores plus faibles, comme certains aspects de la communication ou de la responsabilité sociétale, indiquent des axes d'amélioration communs. De ce fait, la démarche qualité et la résilience organisationnelle ne sont pas des approches séparées, mais plutôt complémentaires et interdépendantes. La qualité contribue à structurer et améliorer l'organisation, tandis que la résilience permet d'assurer la continuité et l'adaptation de l'entreprise face aux risques et aux crises. Cette complémentarité explique l'existence d'une relation étroite et d'une corrélation positive entre les deux concepts.

Conclusion

Les résultats de cette étude montrent que l'entreprise BL dispose d'une démarche qualité relativement bien structurée et intégrée dans ses différentes activités. L'application des normes de management, l'implication du personnel ainsi que la prise en compte des risques contribuent à améliorer la performance globale de l'entreprise. De plus, la forte relation observée entre la démarche qualité et la résilience organisationnelle démontre que ces deux approches sont complémentaires et essentielles pour assurer la continuité, l'adaptation et la compétitivité de l'entreprise face aux changements et aux défis.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Au terme de ce travail de recherche portant sur les apports et les contributions de la démarche qualité dans le renforcement de la résilience organisationnelle, nous avons cherché à analyser dans quelle mesure les pratiques du management de la qualité peuvent constituer un levier permettant aux organisations de renforcer leur capacité d'anticipation, d'adaptation et de continuité des activités face aux différentes contraintes de leur environnement. Cette recherche s'est appuyée sur une étude qualitative de type exploratoire menée sous la forme d'une étude de cas au sein de l'entreprise Bejaia Logistique, reposant principalement sur l'analyse documentaire, l'observation des pratiques qualité et l'interprétation des données recueillies sur le terrain.

L'étude théorique menée dans le cadre de cette recherche nous a permis de comprendre que la démarche qualité représente aujourd'hui bien plus qu'un simple outil de conformité ou de contrôle. Elle constitue une approche globale de management fondée sur la maîtrise des processus, le management des risques, l'amélioration continue, l'implication du personnel ainsi que le suivi permanent des performances. Ces différents éléments participent à l'amélioration du fonctionnement interne des organisations et favorisent le développement d'un système de management plus structuré, plus efficace et plus réactif.

L'analyse de la résilience organisationnelle a montré que celle-ci repose sur plusieurs dimensions essentielles, notamment la prévention des risques, la capacité d'adaptation, la communication interne, la gestion des situations de crise, les compétences humaines et la continuité des activités. Cette étude a permis de constater que les pratiques liées à la qualité contribuent directement au développement de ces différentes capacités organisationnelles. L'étude pratique réalisée au sein de Bejaia Logistique nous a permis d'observer concrètement l'intégration de la démarche qualité dans le fonctionnement de l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que l'entreprise dispose d'un système de management intégré reposant principalement sur les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, traduisant ainsi l'importance accordée à la qualité, à la sécurité et à la gestion environnementale.

Les résultats obtenus montrent aussi que plusieurs outils et mécanismes sont mobilisés afin d'assurer le suivi des activités et l'amélioration des pratiques internes, notamment les audits internes, les indicateurs de performance, les fiches de non-conformité ainsi que les outils de gestion des risques. Ces dispositifs permettent de mieux encadrer les activités, de renforcer la coordination entre les différents services et de limiter les dysfonctionnements susceptibles d'affecter la performance de l'entreprise.

Les analyses effectuées montrent que l'entreprise accorde une attention particulière à plusieurs dimensions importantes telles que l'amélioration continue, l'organisation des

Conclusion Générale

processus, le leadership, l'implication du personnel ainsi que la satisfaction des parties prenantes. Les résultats des grilles d'évaluation de la maturité de la démarche qualité et de la résilience organisationnelle mettent en évidence l'existence d'une forte complémentarité entre ces deux approches. Les dimensions présentant les niveaux les plus élevés concernent principalement l'organisation, la maîtrise des processus, l'identification des risques, la prévention, la continuité des activités et l'amélioration continue.

L'étude montre par ailleurs que les pratiques mises en œuvre par l'entreprise favorisent le développement d'une culture organisationnelle orientée vers la prévention, l'adaptation et la réactivité face aux situations imprévues. Malgré les contraintes liées au secteur du transport et de la logistique, notamment les risques opérationnels, les exigences réglementaires et certaines difficultés organisationnelles, les mécanismes mis en place permettent à l'entreprise de maintenir une certaine stabilité dans ses activités et de renforcer sa capacité de réaction face aux perturbations.

À l'issue de cette recherche, les résultats obtenus nous permettent de confirmer la première hypothèse selon laquelle l'adoption de la démarche qualité contribue significativement au renforcement global de la résilience organisationnelle au sein de Bejaia Logistique. Les analyses réalisées permettent aussi de confirmer la deuxième hypothèse, dans la mesure où les pratiques liées à l'amélioration continue, à la standardisation des processus et au management des risques participent au développement des capacités d'anticipation, d'adaptation et de continuité des activités face aux perturbations.

Cette étude nous a permis de mettre en évidence plusieurs apports. Sur le plan théorique, elle a contribué à approfondir la compréhension des liens existants entre management de la qualité et résilience organisationnelle. Sur le plan méthodologique, cette recherche nous a permis de mobiliser une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire, l'observation et l'interprétation des données recueillies sur le terrain. Sur le plan managérial, les résultats obtenus montrent l'importance de mettre en place des pratiques de management structurées afin d'améliorer l'organisation interne, de limiter les dysfonctionnements et de renforcer la continuité des activités.

À partir des constats réalisés, il apparaît nécessaire pour l'entreprise de poursuivre les actions de sensibilisation et de formation du personnel aux pratiques qualité, de renforcer les mécanismes de prévention et de gestion des risques, tout en améliorant la communication interne et le partage de l'information entre les différents services. Une attention particulière pourrait aussi être accordée à certaines dimensions encore perfectibles, notamment la responsabilité sociétale, la gestion des fournisseurs et la communication en situation de crise.

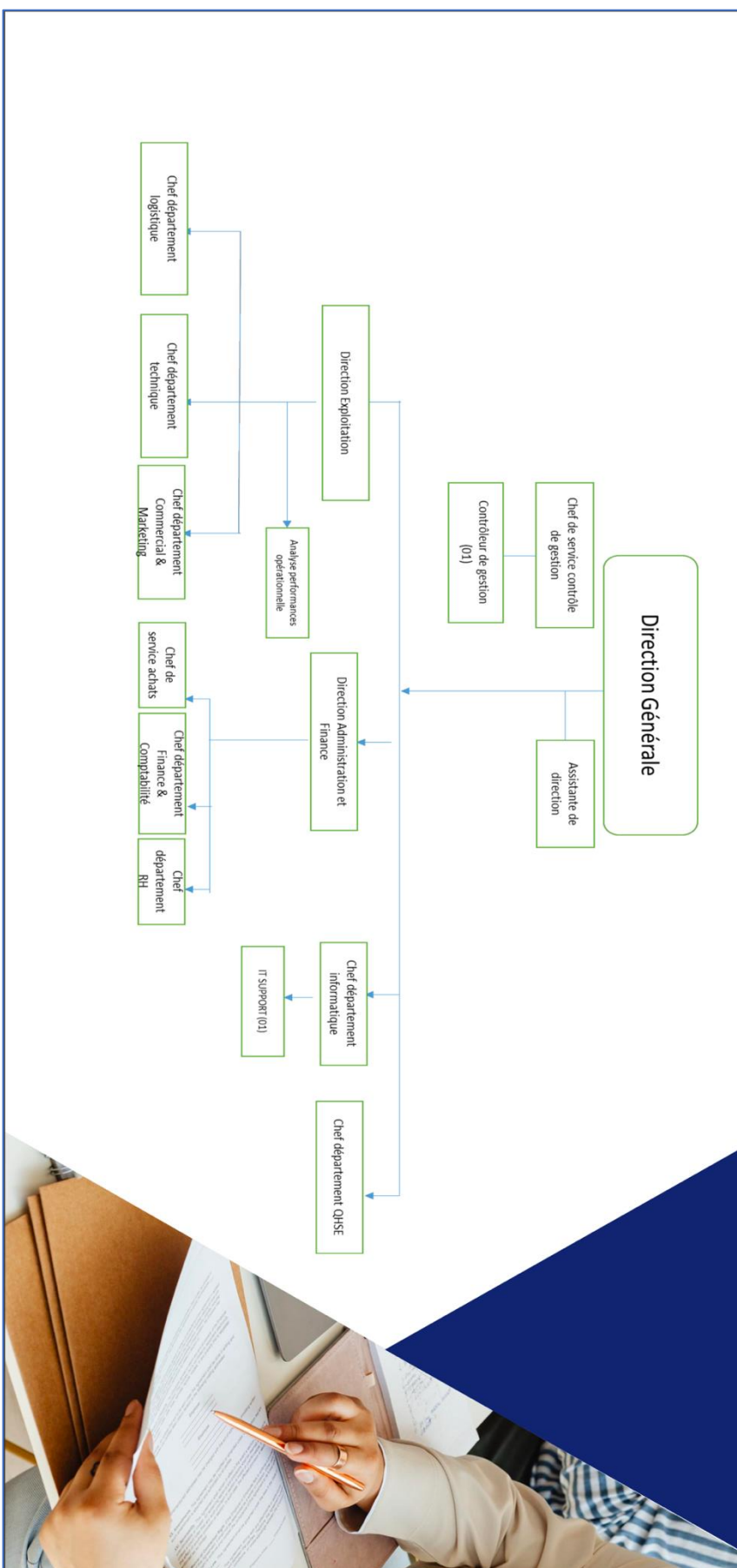
Conclusion Générale

Malgré l'intérêt de cette recherche, certaines limites doivent être prises en considération. L'accès restreint à certaines données internes de l'entreprise, associé aux contraintes de temps liées à la collecte et à l'analyse des informations, n'a pas permis d'approfondir certains aspects relatifs à l'évaluation de la résilience organisationnelle.

Cette étude pourrait ouvrir la voie à de futurs travaux consacrés à l'impact des systèmes de management intégrés sur la performance durable des entreprises algériennes, particulièrement dans les secteurs du transport, de la logistique et des services. D'autres recherches pourraient examiner plus en profondeur l'influence des facteurs humains, de la culture organisationnelle et de la transformation digitale sur le développement de la résilience organisationnelle.

Annexes

Annexe



Organigramme de la SARL B de la SARL BEJAIA
LOGISTIQUE

Annexe 02

Questionnaires

Dans le cadre de notre projet de fin d'études et la préparation de notre mémoire de Master en Management à l'Université de Béjaia, nous réalisons une étude portant sur l'apport et la contribution de la démarche qualité sur la résilience au sein de BL

Les informations recueillies resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

Nous vous serions très reconnaissantes de bien vouloir y répondre. Les exclusivement utilisées à des fins académiques.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution à la réussite de ce travail de recherche.

Avec nos salutations respectueuses,

Question 1 : Informations socioprofessionnelles

À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- ☐ Cadre supérieur
- ☐ Cadre moyen
- ☐ Agent de maîtrise
- ☐ Agent d'exécution
- ☐ Autre :

Question 2 : Environnement organisationnel

L'entreprise encourage-t-elle les éléments suivants ?

Élément	oui	non
Travail en équipe	☐	☐
Amélioration continue	☐	☐
Gestion des risques	☐	☐
Innovation	☐	☐

Quels sont les principaux défis rencontrés par votre entreprise ?

- ☐ Concurrence
- ☐ Instabilité économique
- ☐ Problèmes logistiques
- ☐ Qualité des ressources
- ☐ Crises imprévues (pandémies, pénuries, etc.)
- ☐ Autre :

Question 3 : L'entreprise évolue dans un environnement :

- ☐ Stable
- ☐ Modérément instable
- ☐ Très instable

Question4 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management ?

☐ Oui

☐ Non

Question 5 : Si oui, ce système est :

☐ Certifié ISO 9001

☐ Structuré mais non certifié

☐ Informel (non documenté)

Question6 : Si oui, quelles sont les dimensions de ce système de management ?

☐ Qualité (SMQ)

☐ Santé et sécurité au travail (SMSST)

☐ Environnement (SME)

☐ Autre :

Question7 : À quel(s) référentiel(s) ce système est-il conforme ?

☐ ISO 9001

☐ ISO 45001

☐ ISO 14001

☐ EFQM

☐ Autre :

Question8 : Depuis combien de temps est-il mis en place ?

☐ Moins d'un an

☐ Entre 1 et 3 ans

☐ Entre 3 et 5 ans

☐ Plus de 5 ans

☐ Autre :

Question9 : La démarche qualité est-elle appliquée dans :

☐ Tous les services / processus

☐ Certains services / processus

☐ Quelques activités uniquement

Question10 : Comment définiriez-vous la démarche qualité dans votre entreprise ?

.....

Question11 : Quelles ont été les raisons de sa mise en place ?

.....

Question12 : Quels outils utilisez-vous dans votre démarche qualité ?

☐ Indicateurs de performance (KPI)

☐ Audits internes

☐ Fiches de non-conformité

☐ Aucun outil formel

☐ Autre :

Question13 : Existe-t-il un service ou un responsable qualité ?

☐ Oui

☐ Non

Question14 : Comment est organisée la gestion de la qualité dans votre entreprise ?

☐ Direction / Service qualité

☐ Comité de pilotage qualité (CPQ)

☐ Cellule qualité

☐ Autre :

Question 15 :Quels sont les principaux objectifs de la démarche qualité ?

☐ Satisfaction client

☐ Amélioration continue

☐ Réduction des non-conformités

☐ Certification

☐ Réduction des coûts

☐ Maîtrise des risques

Question16 : Quels sont les objectifs prioritaires de votre démarche qualité ?

.....

Question17 : Intégrez-vous la notion de risque dans votre démarche qualité ?

.....

Question18 : Quels types de risques identifiez-vous dans votre entreprise ?

☐ Risques stratégiques

☐ Risques opérationnels

☐ Risques liés à la qualité

- ☐ Risques humains
- ☐ Risques financiers
- ☐ Risques réglementaires et juridiques
- ☐ Risques technologiques
- ☐ Risques environnementaux

Question 19 : Grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité

Critère	Non prise en compte	Initiation	Réalisation	Maturité
Écoute et compréhension des parties prenantes / clients				
Satisfaction et fidélisation client				
Leadership et orientation stratégique				
Gestion des processus et amélioration				
Implication et développement du personnel				
Gestion des fournisseurs et partenariats				
Responsabilité sociétale et conformité				

Question 20 : grille d'évaluation de la maturité de la résilience organisationnelle

Critère	Non prise en compte	Initiation	Réalisation	Maturité
Identification et analyse des risques				
Prévention et adaptation				
Gestion de crise et continuité d'activité				
Organisation de la gestion de crise				
Retour d'expérience et amélioration				
Communication en situation de crise				
Ressources, compétences et culture du risque				

Bibliographies

Bibliographies

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY ASQ. n.d. Quality Tools. Retrieved

from <https://asq.org>

BERRUET PASCAL, DEJAN PIERRE-HENRI, BOSCH MAGALI.(2014)Technique de l'ingénieur : Qualité et sécurité des systèmes industriels, Volume 42153210, Paris : Editions T.I, Système de management de la qualité : mise en œuvre .

BESTERFIELD, D. H. (2013). Quality Control 8th ed. Pearson.

COESTIER ,B. et STEPHAN , M, (2004) .« Économie de la qualité », édition la découverte, Paris.

DAUPHINE, T., & PROVITOLO D. (2007). Gestion des risques et performance organisationnelle : Stratégies et méthodes. Éditions L'Harmattan.

DEMING, W. E.(1982).Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering

DETRIE ,P, (2003) « Conduire une démarche qualité »,4^{ème} éditions, Paris.

EVANS, J. R., & LINDSAY, W. M. (2014) .Managing for Quality and Performance Excellence ,9th ed. Cengage Learning.

FORMAN BERNARD.(2001) « De la manuelle qualité au manuel management » édition afnor, paris, 2001

GOETSCH, D. L., & Davis, S. B. (2016) Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality 8th ed. Pearson. 2016.

GYTAN DOYER, « La certification ISO 9001 », édition organisation, Paris,

ISO (2017) .ISO 22316. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes,2017.

ISO (2019).ISO22301. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements,2019.

ISO. 2015. ISO 9001 :2015 – Quality management systems – Requirements. ISO,2015.

JURAN, J. M., & GODFREY, A. B. (1999) .Juran's Quality Handbook 5th ed. McGraw-Hill. 1999.

MARTINS, Y. S., SANCHES DA SILVA, C. E., SAMPAIO, P. A. D. C. A., & CATALANI GABRIEL, L. ISO 9001: 2015 and risk-based thinking: scientific research insights. Total Quality Management & Business Excellence

METHAYER.Y, (2007). Premiers pas dans le management des risques, édition AFNOR, Paris.

Bibliographies

MOUNTASSIR, L., & IBNOU-LAAROUSSI, S. (2025). Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2025.

NASCIMENTO, A. P. D., SANTOS, W. R. D., & OLIVEIRA, M. P. V. D. (2020). The risk mentality in organizations: an analysis of inserting risk management in ISO 9001 and ISO 14001: 2015 standards. Gestão & Produção.

OAKLAND, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence 4th ed. Routledge.

PINEL, V (2009). La gestion de la continuité des activités dans les organisations. Dunod.

ROBERT, B., HÉMOND, Y., & YAN, G. 2010. L'évaluation de la résilience organisationnelle. Télescope.

SUTTER Eric, (1998) « La Démarche qualité en bibliothèque : Question-Réponses », in dossier , la démarche qualité », bulletin des bibliothèques de Franc

Liste des figures

Figure 1 : Présentation des catégories socioprofessionnelle.....	19
Figure 2 : Niveau d'encouragement des différents éléments par l'entreprise	20
Figure 3 : Répartition des principaux défis rencontrés par l'entreprise.....	21
Figure 4 : Perception de la stabilité de l'environnement de l'entreprise de BL	21
Figure 5 : Principales dimension du système de management de l'entreprise BL	22
Figure 6 : Référentiels auxquels le système est conforme.....	23
Figure 7 : vision des répondants sur la démarche qualité dans leur organisation.....	23
Figure 8 : principaux outils mobilisés pour la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'entreprise BL	24
Figure 9 : Les objectifs principaux	25
Figure 10 : Les types de risques.....	26
Figure 11 : Représentation graphique de la maturité de la DQ	27
Figure 12 : Représentation graphique de la maturité de la RO.....	28
Figure 13 : Grille d'évaluation de la DQ	29
Figure 14 :grille d'évaluation de la maturité de Ro	29

Liste des tableaux

Tableau 1: différentes définitions de la qualité	5
Tableau 2 : résentation des normes ISO 9000,9001 ,9004	9
Tableau 3: Représente d’autres normes	9
Tableau 4: Quelques définitions de la résilience organisationnelle.....	11
Tableau 5: Fiche descriptive de SRL BL.....	16
Tableau 6 : Principaux objectifs ayant motivé l’adoption de la démarche qualité	24
Tableau 7: Objectifs prioritaires de la démarche qualité chez BL	25

Table des matières

introduction Generale.....	1
Chapitre I Fondement Theorique Et Conceptuels De La Demarche Qualite	4
Section 01 : Les Fondements De La Qualite Et De La Demarche Qualite	5
1.1 La Definition De La Qualite.....	5
1.1.1 Évolutions De La Qualite	5
1 .2 Les Principes Fondamentaux.....	5
1.3la Demarche Qualite Et Ses Objectifs	6
1.4 Les Outils De La Qualite	6
1.5 .1 La Certification	7
1.5.1.1 Definition De La Certification	7
1.5.1.2 Types De Certification.....	7
1.5.2 Definitions L'amélioration Continue	8
Section 02 : Le Management Des Risques Et Les Referentiels Normatifs.....	8
2.1 Processus De Management Des Risques	8
2.2 L'integration De L'approche Par Les Risques Dans La Demarche Qualite.....	8
2.3 Les Normes Et Leurs Contributions A La Maitrise Des Risques.....	9
Chapitre Ii La Resilience Organisationnelle Dans Les Entreprises.....	10
Section 01 : Les Fondements Thoriques De La Resilience Organisationnelle	11
1.1 Definition De La Resilience Organisationnelle.....	11
1.1.2 Évolutions Du Concept Resilience Organisationnelle	11
1.2 Les Dimensions De La Resilience Organisationnelle.....	12

1.3 Les Facteurs Determinants De La Resilience Organisationnelle	12
Section 02 : Les Determinants Et Les Leviers Strategique De La Resilience Organisationnelle	12
2.1les Determinants Organisationnels (Culture, Leadership, Communication, Competences).....	12
2.2 Le Management Des Risques Comme Mecanisme De Renforcement.....	13
2.3 La Demarche Qualite Comme Levier Strategique De La Resilience	13
2.4 Interets Et Avantages De La Resilience Organisationnelle Pour Les Entreprises	13
Conclusion	14
Chapitre Iii La Resilience Dans L’entreprise Bejaia Logistique.....	15
Introduction.....	16
Section 01 : Presentation De L'organisme : Béjaia Logistique.....	16
Section 02 : La Methodologie De Recherche Et L’analyse Des Resultats	18
2.1. La Methodologie De Recherche	18
2.1.1 L’objectif De Cette Etude.....	18
2.1.2. Les Moyens Utilises.....	19
2.2 L’analyse Des Resultats.....	19
2.2.1 La Categorie Socioprofessionnelle Des Repondants.....	19
2.2.2. Les Elements Encourages Par L’entreprise Aupres Des Employes	20
2.2.3 Les Principaux Defis Rencontres Par L’entreprise	20
2.2.4 Le Niveau De Stabillite De L’environnement De L’entreprise Bl	21
2.2.5 Composantes Du Systeme De Management Integre	22
2.2.6 Referentiels De Conformite Du Systeme De Management Integre	22

2.2.7 Mise En Place De La Demarche Qualite.....	23
2.2.8 Application De La Demarche Qualite Dans L'entreprise	23
2.2.9 Definition De La Demarche Qualite Au Sein De L'entreprise	23
2.2.10 Raison De La Mise En Place De La Demarche Qualite Dans L'entreprise.....	24
2.2.11 Les Outils Ou Instrument Utilises Dans La Demarche Qualite	24
2.2.12 Structure Et Organisation Du Systeme De Management De La Qualite Au Sein De BI	25
2.2.13 Les Objectifs Prioritaires De Votre Demarche Qualite.....	25
2.2.14 Integration De La Notion De Risque Dans La Demarche Qualite	26
2.2.15 Grille D'evaluation De La Maturite De La Demarche Qualite Au Sein De BI	27
2.2.16 Grille D'evaluation De La Maturite De La Resilience Organisationnelle	27
2.2.17 Comparaison Des Grilles D'evaluation De La Maturite De La Demarche Qualite Et De La Resilience Organisationnelle.....	29
Conclusion	30
Conclusion Generale.....	31
Annexes	35
Bibliographies.....	42
RESUME	46

Résumé

Résumé

Ce mémoire s'intéresse aux apports de la démarche qualité dans le renforcement de la résilience organisationnelle, à travers le cas de Bejaia Logistique. Face aux crises, aux changements et aux perturbations qui touchent les entreprises, la résilience organisationnelle devient une nécessité pour assurer la continuité des activités et maintenir la performance. L'objectif de cette étude est d'analyser la manière dont la démarche qualité contribue à améliorer la capacité d'adaptation des organisations.

Ce travail met en évidence le rôle des principes de management de la qualité, de l'amélioration continue, du management des risques ainsi que des référentiels normatifs tels que les normes ISO 9001, ISO 31000 et ISO 22301 dans le développement d'une organisation plus flexible et réactive. L'étude montre que l'intégration de la démarche qualité permet une meilleure anticipation des risques, une réduction des dysfonctionnements et une amélioration des processus organisationnels.

Les résultats obtenus démontrent que la démarche qualité constitue un levier stratégique important pour renforcer la résilience organisationnelle, favoriser l'adaptation aux situations imprévues et assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement incertain et concurrentiel.

Mots-clés : Démarche qualité, Résilience organisationnelle, Management des risques, ISO 9001, Amélioration continue, Performance organisationnelle.

Abstract

This dissertation examines the contribution of the quality management approach to strengthening organizational resilience through the case study of BEJAIA LOGISTIQUE . In a context marked by crises, changes, and disruptions affecting companies, organizational resilience has become essential to ensure business continuity and maintain performance. The objective of this research is to analyze how the quality management approach contributes to improving organizations' adaptability.

This study highlights the role of quality management principles, continuous improvement, risk management, and normative references such as ISO 9001, ISO 31000, and ISO 22301 standards in developing a more flexible and responsive organization. The research shows that integrating the quality approach allows better risk anticipation, reduction of dysfunctions, and improvement of organizational processes.

The findings demonstrate that the quality management approach represents an important strategic lever for strengthening organizational resilience, enhancing adaptation to unexpected situations, and ensuring the sustainability of the company in an uncertain and competitive environment.

Keywords: Quality management approach, Organizational resilience, Risk management, ISO 9001, Continuous improvement, Organizational performance.

ملخص

تتناول هذه المذكرة دراسة مساهمة منهجية الجودة في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات، وذلك من خلال دراسة وفي ظل بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة والمخاطر والأزمات، أصبحت المرونة التنظيمية. Bejaia Logistique حالة ضرورة لضمان استمرارية النشاط والحفاظ على الأداء. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة منهجية الجودة في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف

ISO وتبرز هذه الدراسة دور مبادئ إدارة الجودة، والتحسين المستمر، وإدارة المخاطر، إضافة إلى المعايير الدولية مثل في بناء مؤسسة أكثر مرونة وفعالية. كما أظهرت النتائج أن تطبيق منهجية ISO 22301 و ISO 31000 و ISO 9001

الجودة يساعد على التنبؤ بالمخاطر، وتقليل الاختلالات، وتحسين العمليات التنظيمية

وتوصلت الدراسة إلى أن منهجية الجودة تمثل أداة استراتيجية مهمة لتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين قدرة المؤسسة

على مواجهة الظروف غير المتوقعة، وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالمنافسة وعدم الاستقرار

الكلمات المفتاحية

، التحسين المستمر، الأداء التنظيمي ISO 9001. منهجية الجودة، المرونة التنظيمية، إدارة المخاطر،