

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention du Master académique en
« **Entrepreneuriat et Management de Projets** »

**Le rôle de la phase de planification dans la réussite du
projet de certification ISO 9001 V 2015
Cas de l'Entreprise portuaire d'Arzew.**

Elaboré par :

ABDELLAOUI Aya Yasmine.

Encadré par :

Dr. BOUDEBZA Djahida.

Année Universitaire : 2023/2024

Résumé

L'objectif de cette étude est d'évaluer le rôle de la phase de planification dans le système de management de la qualité pour la réussite du projet de certification à la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew. Une étude qualitative a été menée à travers des entretiens semi-directifs. Les résultats ont montré qu'une planification efficace est essentielle pour la réussite du projet de certification ISO 9001 :2015 et à l'amélioration continue du système de management de la qualité au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew, soutenant la capacité de l'entreprise à fournir des produits et des services qui répondent aux exigences des clients.

Mots clés : planification de la qualité, certification ISO 9001, réussite de projet, entreprise portuaire d'Arzew.

Abstract

The aim of this study is to assess the role of the planning phase in a quality management system in the success of the ISO 9001 certification project version 2015 within the harbour company of Arzew. A qualitative study was conducted through semi-directive interviews. The results show that effective planning is essential to the success of the ISO 9001:2015 certification project and to the continuous improvement of the quality management system within the Harbour Company of Arzew, supporting the company's ability to provide products and services that meet customer requirements.

Keywords: quality planning, ISO 9001 certification, project success, Harbour Company of Arzew.

ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم دور مرحلة التخطيط في نظام إدارة الجودة في تحقيق نجاح مشروع المطابقة لمواصفة ايزو 9001 في مؤسسة ميناء ارزيو. تم إجراء دراسة نوعية، من خلال مقابلات شبه منظمة. النتائج اظهرت ان مرحلة التخطيط تعتبر ضرورة مهمة لإنجاز و انجاح مشروع الحصول على شهادة المطابقة لمواصفة ايزو 9001 و لتحقيق نمو مستمر في نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة ميناء ارزيو ، مما يدعم قدرة الشركة على توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع متطلبات العملاء.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الجودة، المواصفة ايزو 9001، نجاح المشروع، مؤسسة ميناء ارزيو.

REMERCIEMENT

D'abord, je tiens à remercier الله le tout puissant, généreux et miséricordieux, de m'avoir accordé la santé pour pouvoir accomplir ce travail, je le prie de même de m'avoir guidé dans le bon chemin pour la réussite dans la vie.

Je remercie avec honneur et plaisir Dr. BOUDEBZA Djahida d'avoir acceptée de m'encadrer, je tiens à lui exprimer toute ma gratitude pour sa disponibilité et son aide dans la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des personnels de l'entreprise portuaire d'Arzew pour leur disponibilité, leur aide précieuse, ainsi que leur accueil amical et bienveillant. Particulièrement, je remercie ma tutrice de stage Mme DELLA KRACHAI Soraya pour sa générosité et la grande patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

C'est ainsi que je réserve avec grand plaisir ces quelques lignes pour exprimer mes remerciements les plus sincères à mes parents et mes proches qui m'ont toujours aidés et soutenus, et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIERES

Résumer	I
REMERCIEMENT	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTES DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABBREVIATIONS	VII
INTRODUCTION	1
1. Contexte du thème.....	2
2. Problématique.....	3
3. Questions secondaires	3
4. L’objectif de la recherche.....	3
5. Terrain de recherche	4
6. Méthodologie.....	4
7. Intérêt de la recherche	5
8. Annonce du plan.....	5
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	8
Introduction du chapitre 1 :.....	9
Section 1 : Revue de littérature	10
Section 2 : Cadre conceptuel.....	12
1. Système de management de la qualité selon ISO 9001 v 2015.....	12
1.1. Le système de management de la qualité	12
1.2. La norme ISO 9001 V 2015	13
1.3. Les principes d’un système de management de la qualité « SMQ ».....	18
1.4. Cartographie du système de management de la qualité	20
1.5. La certification du système de management de la qualité « SMQ ».....	23

2. La démarche de mise en place du système de management de la qualité fondée sur le PDCA selon ISO 9001 V 2015	26
2.1. Définition d'une démarche qualité	26
2.2. Une Démarche qualité fondée sur le cycle PDCA ISO 9001 V 2015	27
3. La planification d'un système de management de la qualité « SMQ » selon ISO 9001 V 2015	29
3.1. Définition de la planification de la qualité	29
3.2. Les exigences ISO 9001 :2015 relatives à la planification	30
3.3. Processus de planification d'un système management de la qualité ISO 9001 :2015	37
3.4. Les objectifs de planification d'un système management de qualité ISO 9001 :2015	38
4. Le rôle de la planification dans la réussite du projet de certification ISO 9001 V 2015	40
4.1. Amélioration de la qualité	40
4.2. La cohérence	40
4.3. L'optimisation des ressources	41
4.4. Gestion des risques	41
4.5. Amélioration continue	41
Conclusion du chapitre 2 :	42

CHAPITRE 2 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL & CADRE

METHODOLOGIQUE.....	9
Introduction du chapitre 2 :.....	48
Section 1 : Données et Méthode	49
1. Méthodologie de recherche	49
2. Les méthodes et outils de recueil des données	50
3. Traitement et analyse des données	51
Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil	52
1. Historique de l'entreprise portuaire d'Arzew	52
2. Présentation de l'entreprise portuaire d'Arzew	52

3. Les missions principales de l'entreprise portuaire d'Arzew.....	54
4. Les activités principales de l'entreprise portuaire d'Arzew	55
5. L'organigramme générale de l'entreprise portuaire d'Arzew	56
6. Système management de la qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew.....	57
Conclusion du chapitre 2 :	60
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	48
Section 1 : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	2
1. Les résultats des entretiens	2
2. Discussion.....	6
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	61

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Exigences de la norme ISO 9001 : 2015.....	17
Figure 2: les processus formant le système management de qualité.....	19
Figure 3: Structure de cartographie des Processus.....	21
Figure 4: Processus d'élaboration d'une cartographie d'un système de management SMQ.	22
Figure 5: étapes d'obtention de certification ISO 9001 V 2015.....	25
Figure 6: Cycle de certification ISO 9001.....	26
Figure 7: structure de la norme ISO 9001 V 2015.....	29
Figure 8: Processus de planification des actions face aux risques et opportunités.....	31
Figure 9: Cycle PDCA pour les risques et les opportunités.....	32
Figure 10: Processus de planification de la réalisation des objectifs qualité.....	33
Figure 11: Cycle PDCA pour l'atteinte des objectifs qualité.....	34
Figure 12: Processus de planification des modifications.....	35
Figure 13: Cycle PDCA pour la planification des modifications.....	36
Figure 14: Cycle PDCA pour la planification des modifications.....	36
Figure 15: Processus de planification d'un système management de la qualité.....	38
Figure 16: Identité visuelle de l'E.P. d'Arzew.....	53
Figure 17: les valeurs fondamentales de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.....	54
Figure 18: Organigramme générale de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.....	56
Figure 19: Cycles de certification de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.....	Error! Bookmark not defined.

LISTE DES ABBREVIATIONS

E.P.A : Entreprise portuaire d'Arzew.

ISO : International standard organisation.

PDCA: Plan, Do, Check, Act.

SMQ : Système Management de la Qualité.

SWOT : Forces (strengths), Faiblesses (Weaknesses) Opportunités (Opportunities), Menaces (Threats).

INTRODUCTION

1. Contexte du thème

Dans un environnement économique marqué par une concurrence redoutable, la qualité est devenue sans conteste une source importante d'amélioration des performances de l'entreprise afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité. Ainsi, pour garantir la qualité, il est nécessaire de mettre en place un système de qualité « SMQ » à l'écoute des clients, où tous les acteurs de l'entreprise sont impliqués dans sa réalisation. Se lancer dans une démarche qualité, c'est donc, d'abord et avant tout, chercher à répondre aux attentes des parties intéressées. Dans ce cadre, toute entreprise s'engageant dans la mise en place d'un système de management de qualité « SMQ » a en premier finalité l'obtention de la certification ISO 9001 afin d'accroître la qualité de ses prestations.

La norme ISO 9001 décrit les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un SMQ afin de démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients et de les satisfaire par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités.

En effet, l'ISO 9001 prescrit l'analyse corrective des actions après leur planification, leur mise en œuvre et leur mesure rigoureuses. Cette séquence à quatre étapes relève du cycle PDCA de l'amélioration continue, popularisé par le qualiticien William Deming.

La réussite de la certification ne se limite pas à obtenir son certificat. La réussite de certification implique d'intégrer parfaitement son système de management de la qualité au sein de l'entreprise, Il doit être un projet d'entreprise bien maîtrisé, visant à l'amélioration continue.

Donc, Un projet qualité visant l'obtention d'une certification ISO 9001 comme n'importe quel projet il doit être préparé et planifié. La planification constitue le fondement sur lequel repose la réussite de tout projet de certification ISO 9001. Elle garantit une approche systématique, cohérente et efficace de la mise en œuvre du système de management de la qualité, ce qui est essentiel pour obtenir et maintenir la certification.

La planification du système de management de la qualité pour un projet de certification repose sur la logique de la fameuse, simple et dynamique roue de Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act) étant au cœur du fonctionnement du système de management de la qualité, ça

veut dire mettre en œuvre le principe d'amélioration continue, Il n'est pas étonnant que la planification occupe un rôle importante dans tout système de management de la qualité, permettent aux entreprise de définir des objectifs qualité bien éclairer, de déterminer les ressources nécessaires et de gérer les risques et opportunités liés à la qualité.

2. Problématique

L'atteinte des objectifs de la recherche, nous amène à poser la question de recherche suivante :

« Comment la planification du système de management de la qualité contribue-t-elle à la réussite du projet de certification ISO 9001 version 2015 ? »

3. Questions secondaires

De cette question principale découle les questions secondaires suivantes :

- Comment l'analyse du contexte interne et externe influence-t-elle sur la définition des objectifs de qualité dans le cadre d'un système de management de la qualité ?
- Comment la planification assure-t-elle l'alignement des objectifs avec les exigences qualité ?
- Comment la gestion proactive des risques et des opportunités améliore-t-elle l'efficacité d'un système de management de la qualité selon ISO 9001 :2015 ?
- Comment une planification efficace des modifications peut-elle minimiser les perturbations opérationnelles dans un système de management de la qualité ?

4. L'objectif de la recherche

L'objectif général de cette étude est d'évaluer et de comprendre le rôle de la phase de planification dans la réussite du projet de certification ISO 9001 :2015. Cet objectif se subdivise en sous-objectifs suivant :

- L'identification des étapes clés de la planification d'un système de management de la qualité.
- L'analyse de l'importance de la planification dans un système de management de qualité ISO 9001 :2015.

- L'évaluation de l'impact de la compréhension du contexte sur la planification du système de management de la qualité.
- L'identification de la contribution de gestion des risques et des opportunités dans la planification du système de management de la qualité.
- L'étude de la définition et la mise en place des objectifs de qualité lors de la planification du système de management de la qualité.
- L'analyse du rôle de la planification des modifications sur la pérennité et l'efficacité du système de management de la qualité.
- Comprendre à quel point l'évaluation régulière des plans et des résultats favorise l'amélioration continue.

5. Terrain de recherche

Pour mener à bien cette étude nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew, Le port d'Arzew se situe dans une baie la mieux protégée du bassin méditerranéen. En perpétuel développement, il est devenu, avec le démarrage des unités pétrochimiques, un port mixte dans le trafic des hydrocarbures, hors hydrocarbures et les activités de pêche.

Arzew occupe une position centrale en tant qu'entreprise portuaire majeure dans la gestion des flux de marchandises et des opérations logistiques. Grâce à son expérience dans un domaine aussi essentiel, il constitue un cas d'étude intéressant pour évaluer le rôle de la planification sur la réussite de la certification ISO 9001, surtout dans un contexte où la qualité et la fiabilité des opérations sont primordiales.

6. Méthodologie

On s'est basé sur la réalisation de cette étude sur une approche qualitative qui s'est traduite par une recherche documentaire et des entretiens semis-directif, afin de recueillir des informations qui nous aiderait à trouver des réponses à nos questions. Parmi les personnes interviewées, figure la chef service management de qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew. La sélection des personnes en question s'est basée sur le poste que ces personnes occupent au sein de l'entreprise et leur pertinence par rapport à notre sujet de recherche, d'où la capacité de ces personnes à répondre à nos questions.

7. Intérêt de la recherche

L'intérêt de cette étude est de démontrer l'importance cruciale de la phase de planification dans la réussite de la certification ISO 9001. ISO 9001, une norme internationale pour les systèmes de management de la qualité, qui requiert une série de processus et de procédures clairement définis et documentés.

En examinant la manière dont une planification efficace contribue à la réussite de la certification ISO 9001. L'étude peut apporter des insights précieux aux entreprises qui souhaitent améliorer leur système de management de la qualité et réussir leur certification ISO 9001 version 2015.

8. Annonce du plan

La structure de ce document est la suivante :

Une introduction qui fournit un aperçu du contexte et de l'intérêt du sujet. Elle présente les objectifs et identifie le problème de recherche. Elle présente également le terrain de recherche et la méthode de recherche appliquée.

Trois chapitres principaux, divisés chacun en sections comme suit :

Le chapitre 1. Il se divise en deux sections et présente le cadre théorique et conceptuel ; une revue de littérature, qui constitue une recension de recherche et d'études antérieures, et un cadre conceptuel dans lequel on aborde les concepts fondamentaux liés à un système de management de la qualité et la démarche de mise en place du système de management de la qualité fondée sur le PDCA selon ISO 9001 V 2015, ainsi que les aspects liés à la planification du système de management de la qualité et son rôle dans la réussite du projet de certification ISO 9001 :2015.

Le chapitre 2. Il se divise en deux sections et présente le cadre méthodologique et organisationnel ; un cadre méthodologique décrivant la méthodologie de recherche choisie pour cette étude, ainsi que les outils pour le recueil et le traitement des données, et une présentation de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.

Le chapitre 3. Suit une structure similaire avec deux sections et présente le système de management de la qualité de l'Entreprise Portuaire d'Arzew, et les résultats des entretiens effectués, suivis d'une discussion de ces résultats.

Une conclusion qui résume les éléments abordés, les résultats clés et les apports théoriques et managériaux de cette étude. Elle se termine par une présentation des limites de la recherche et la possibilité de prolonger la recherche c'est-à-dire d'identifier de nouvelles pistes de recherche qui permettraient d'approfondir certains points de l'étude actuelle.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Introduction du chapitre 1 :

Dans un contexte qui change et qui évolue de plus en plus vite, la qualité est devenue primordiale pour toute organisations. Dans ce cadre, toute organisme s'engageant dans la mise en place d'un système de management de qualité « SMQ » pour l'obtention de la certification ISO 9001 afin d'accroître la qualité de ses prestations. Un projet qualité visant l'obtention d'une certification ISO 9001 doit être, comme n'importe quel projet, préparer et planifier.

La planification constitue le fondement sur lequel repose le succès de tout projet ainsi pour un projet de certification ISO 9001. Elle garantit une approche systématique, cohérente et efficace de la mise en œuvre du SMQ, ce qui est essentiel pour obtenir et maintenir la certification.

Section 1 : Revue de littérature

Des publications et articles de plusieurs chercheurs traitent de la certification, de la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme l'ISO 9001 et de sa planification. Parmi ces travaux, on peut citer :

1- L'article intitulé « L'effet du système de management de la qualité (ISO 9001) sur la performance opérationnelle de diverses organisations en Indonésie » (BAKHTIAR, NUGRAHA, SULIANTORO, & PUJOTOMO, 2023) qui avait pour objectif l'effet du système de management de la qualité (ISO 9001) sur la performance opérationnelle de diverses organisations en Indonésie. L'étude a examiné 4 variables la planification de la certification ISO 9001, l'engagement organisationnel, l'application des procédures sur la performance organisationnelle et la culture qualité. En se basant sur une étude quantitative en envoyant un questionnaire par courrier électronique à 1 000 organismes certifiés ISO 9001 sélectionnés selon la technique de l'échantillonnage ciblé.

Le résultat de cette étude a démontré que la planification ISO 9001, l'engagement organisationnel, l'application des procédures ont un effet significatif sur la culture de la qualité. L'étude a montré que la planification est essentielle pour réussir la mise en œuvre de la norme ISO 9001, car elle a une relation positive significative avec la performance opérationnelle (FENG, TERZIOVSKI, & SAMSON, 2008). Cependant, de nombreuses organisations, en particulier les petites entreprises, ne bénéficient pas de tous les avantages de la certification ISO 9000 en raison de plans inadéquats.

2- L'article intitulé « Préparation ferme à la certification ISO 9001 – Le cas de l'industrie hôtelière au Portugal » (ESGARRANCHO & CANDIDO, 2020) avait pour objectif d'évaluer si les entreprises effectuent des préparatifs avant de commencer à mettre en œuvre un système de management de la qualité ISO 9001 en utilisant une méthode de recherche par sondage qui consiste à collecter les données moyennant des questionnaires envoyés aux hôtels de quatre et cinq étoiles au Portugal.

Le résultat de cette étude a montré que la majorité des entreprises effectuent des préparatifs avant de commencer à mettre en œuvre un SMQ ISO 9001. Cependant, la plupart des entreprises n'évaluent pas leur situation initiale et ne planifient pas ces préparatifs. Une des implications importantes de cette recherche est qu'une approche plus cohérente et intégrée dans la préparation d'ISO 9001 est nécessaire. D'autres implications pour la pratique et la

recherche sont également notées telle une planification plus minutieuse pour faciliter l'obtention de la certification.

3- L'article intitulé « Les facteurs clés de réussite de l'innovation managériale : Cas d'adoption de la norme internationale ISO 9001 dans le secteur public marocain » (KASMI & HELMI, 2024) qui avait pour objectif de dresser les facteurs clés de succès qui favorisent l'adoption ou l'implantation de l'innovation managériale et plus précisément l'adoption de la norme ISO 9001 et la mise en place d'un système de management de qualité (SMQ). En se basant sur une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs avec les intervenants du SMQ au sein de trois établissements publics qui appartiennent à trois régions différentes du Maroc.

Le résultat de cette étude a démontré qu'on a deux types de facteurs de succès ; ceux internes à l'établissement et des autres reliés à l'environnement externe. Tout en créant un écosystème favorable à l'amélioration continue et à l'utilisation de nouvelles pratiques organisationnelles, qui contribue significativement à la performance et à la compétitivité.

4- L'article intitulé « Planification, assurance et contrôle de la qualité dans les environnements de fabrication, de projets industriels et de services » (SIRIRRAM & DU PLESSIS, 2024) qui avait pour objectif d'étudier le rôle de la planification, l'assurance et le contrôle de la qualité dans les environnements de production de projets industriels et de services.

Le résultat de cette étude a démontré qu'il est primordial de prendre en compte l'importance de la planification de la qualité dès le départ et que la culture qualité doit être présente à tous les niveaux de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise de production, de projet ou de services. La première étape consiste à établir une culture de la qualité, qui établira les bases de la planification, de l'assurance et du contrôle de la qualité. L'assurance et le contrôle de la qualité ne réussiront pas sans aborder la planification de la qualité aux premières étapes. L'étude a bien montré aussi que l'adoption et la mise en place d'une démarche qualité permet d'améliorer considérablement l'assurance et le contrôle de la qualité.

5- L'article intitulé « L'effet de la planification stratégique sur le contrôle de la qualité dans l'industrie sidérurgique en Libye » (AZOUZA & MASAUD, 2023) qui a pour objectif d'examiner l'influence de la planification stratégique sur le contrôle de la qualité dans le

secteur du fer et de l'acier dans les pays en développement. En se basant sur une étude quantitative, un échantillon de 384 employés de la Libyan Iron and Steel Company a été obtenu. L'étude a utilisé la modélisation par équations structurelles (MEB) pour évaluer l'influence de la planification stratégique sur le contrôle de la qualité.

Le résultat de cette étude a démontré qu'il y a une relation statistiquement significative et positive entre la planification stratégique et le contrôle de la qualité. En outre, le résultat de cette étude peut s'expliquer par le rôle important de la planification stratégique dans le contrôle de la qualité grâce à une planification adéquate des ressources humaines formées et qualifiées qui peuvent jouer un rôle important dans le maintien de l'assurance qualité des produits.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section, les concepts fondamentaux retenus pour cette recherche seront présentés. Nous allons examiner en profondeur le système management de la qualité selon la norme ISO 9001 et le processus de certification associé, en suivant la démarche méthodologique PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler, Améliorer).

La planification du système de management de la qualité (SMQ) sera détaillée, en mettant l'accent sur les étapes cruciales pour concevoir et mettre en œuvre un système efficace et adapté aux besoins de l'organisation. Enfin, nous allons déterminer les facteurs clés de succès, pour garantir une mise en place réussie et la durabilité du système de management de qualité, tout en atteignant les objectifs de qualité et de performance fixés.

1. Système de management de la qualité selon ISO 9001 v 2015

Cette partie vise à nous initier aux fondements du système de management de la qualité selon ISO 9001 v 2015, en offrant un aperçu sur les principes, le processus et la certification d'un système de management de la qualité « SMQ ».

1.1.Le système de management de la qualité

Selon la norme (ISO, ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015), « *un système de management de qualité « SMQ » est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ».

Le SMQ peut être défini comme un ensemble d'éléments intégrés pour répondre à la politique qualité et aux objectifs de l'organisme. En favorisant l'évaluation de l'efficacité des

actions mises en place, en mettant l'accent sur la satisfaction du client et en cherchant à atteindre la performance globale.

On peut conclure qu'un système de management de la qualité « SMQ » est un système qui inclut des activités par lesquelles l'organisation identifie ses propres objectifs et établit les processus et les ressources nécessaires pour les atteindre.

La maîtrise et l'amélioration des divers processus d'une organisation nécessitent un système management de qualité « SMQ », ce qui favorise une amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

1.2. La norme ISO 9001 V 2015

Selon la norme (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015) : « *ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients* ».

Ses exigences précisent la façon dont il convient d'établir, de mettre en place, de maintenir à jour et d'améliorer en continu un système de management de la qualité (SMQ).

La mise en œuvre de la norme ISO 9001 signifie que l'organisme a établi des processus efficaces et formé son personnel afin de proposer de manière systématique des produits ou des services de qualité.

1.2.1. La structure de la norme ISO 9001 V 2015

L'organisme internationale de normalisation (ISO) propose une structure appelée *High level structure* (HLS) pour les normes de système de management tels que la norme ISO 9001 V 2015.

Ainsi, toutes les normes ISO doivent comprendre la structure HLS, avec 10 chapitres principaux et sous-chapitres, le texte de base identique pour ces chapitres communs, les termes courants et les définitions de base. Chaque norme de système de management ajoutera à la structure HLS les exigences spécifiques nécessaires (VIRMAUX, 2019).

La structure de la norme ISO 9001 comprend dix chapitres comme suit :

1. Domaine d'application : Le chapitre 1 de la norme ISO 9001 :2015 définit les exigences relatives à un système management de la qualité « SMQ ». Donc, les organisations doivent démontrer leur capacité à fournir des produits ou des services qui non seulement répondent aux attentes des clients, mais qui sont également conformes à toutes les exigences légales et

réglementaires en vigueur. De plus, ils doivent s'engager à améliorer la satisfaction des clients grâce à un système management de la qualité efficace. De ce fait, toute organisation cherchant à obtenir une certification doit établir, documenter, mettre en œuvre et surveiller l'efficacité de son système management de la qualité « SMQ » (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

2. Références normatives : Le chapitre 2 précise qu'il y a qu'une seule référence normative pour cette norme. C'est l'ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.

3. Termes et définitions : Ce chapitre renvoie aux termes et définitions applicables sont contenus dans l'ISO 9000. Un certain nombre de définitions sont reconduites souvent avec des ajouts de « note à l'article », qui ont pour objectif d'en préciser les termes.

4. Contexte de l'organisme : Selon le chapitre 4, il est mis en évidence que l'organisme doit déterminer les enjeux internes et externes qui impactent son système management de qualité, les besoins des parties prenantes, définir le domaine d'application du système management de qualité, et élaborer, mettre en place, maintenir et améliorer ce système en documentant ses processus et interactions (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

5. Leadership : Selon le chapitre 5, la direction doit démontrer son engagement envers le système management de qualité en prenant en charge son efficacité, en établissant et en ajustant la politique et les objectifs en fonction du contexte stratégique, en intégrant les exigences dans les processus métiers, en favorisant l'approche processus et en prenant en compte les risques, en fournissant les ressources nécessaires, en communiquant sur l'importance du SMQ, en atteignant les résultats attendus, en soutenant le personnel, en favorisant l'amélioration. Il est également essentiel que la direction se focalise sur l'orientation client, en répondant aux exigences des clients et aux réglementations, en identifiant les risques et les opportunités, et en améliorant la satisfaction des clients. Comme il est important de mettre en place et maintenir une politique de qualité adéquate et garantir que les responsabilités et les autorités sont bien définies et comprises (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

6. Planification : La planification du système management de qualité « SMQ » doit prendre en considération les enjeux et identifier les risques et les opportunités afin d'atteindre les résultats attendus, tout en favorisant l'amélioration continue et en minimisant les effets indésirables. Il est essentiel que l'organisme établisse des objectifs qualités mesurables, en

accord avec la politique et pertinents pour la satisfaction du client. Cela implique de planifier les actions requises, d'évaluer leur efficacité et de les documenter. Lors des modifications du système management de qualité, il est essentiel de planifier ses modifications et de les réaliser de manière systématique (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

7. Support : Le Chapitre 7 met l'accent sur divers éléments essentiels pour assurer un bon fonctionnement du système management de qualité. Il met en avant l'importance d'identifier et de mettre à disposition les ressources appropriées, telles que les ressources humaines, les infrastructures, l'environnement, les équipements de mesure et les connaissances organisationnelles. En outre, il souligne l'importance de définir les compétences requises, de sensibiliser le personnel aux objectifs et à l'importance du système management de qualité, de favoriser une communication efficace et de s'assurer de la maîtrise des informations documentées, sur le plan interne et externe. L'organisme peut maintenir la conformité et l'efficacité de son système management de qualité en garantissant une traçabilité adéquate et en conservant des informations documentées de manière adéquate (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

8. Réalisation des activités opérationnelles : Dans le Chapitre 8, les procédures requises pour fournir des produits et services conformes aux exigences sont exposées. Il met en évidence l'importance de planifier, mettre en œuvre et maîtriser ces processus, ainsi que de gérer les modifications prévues et imprévues. Il met également l'accent sur une communication efficace avec les clients, la création et l'amélioration de produits et services, la maîtrise des procédures et des prestations externes, ainsi que sur la production, la prestation de services et la mise en marché des produits et services conformes. Enfin, il traite de la prise en charge des éléments de sortie non conformes, en mettant l'accent sur l'identification, la correction, la documentation et la vérification de la conformité (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

9. Évaluation des performances : La nécessité pour l'organisme de surveiller, mesurer, analyser et évaluer ses performances est soulignée dans le Chapitre 9. L'organisme doit définir ce qui doit être surveillé et mesuré, ainsi que les moyens adéquats pour le faire. La satisfaction du client est également mise en avant, en surveillant ses besoins et attentes, ainsi qu'en analysant et évaluant les données recueillies afin d'évaluer la conformité des produits et services, la satisfaction des clients et l'efficacité globale du système management de qualité. En outre, il met en évidence l'importance des audits internes afin d'évaluer la conformité et

l'efficacité du système management de qualité, ainsi que l'importance de réaliser des revues de direction régulières afin de garantir la pertinence et l'efficacité continues du système management de qualité, en tenant compte des aspects spécifiques (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

10.amélioration : Le Chapitre 10 met en évidence l'importance pour l'organisme de déterminer et de sélectionner des opportunités pour satisfaire les besoins du client et pour augmenter sa satisfaction. Cela signifie améliorer les produits et services, corriger les non-conformités, améliorer la performance et l'efficacité du système management de qualité. Si une non-conformité se produit, il est nécessaire de mettre en place des mesures correctives afin de contrôler la situation, résoudre les problèmes et éviter leur réapparition, en prenant les mesures appropriées en fonction des conséquences. Il est également nécessaire que l'organisme adopte une approche d'amélioration continue, en prenant en considération les résultats de l'analyse, de l'évaluation et des revues de direction afin de repérer les besoins et les possibilités d'amélioration (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

La figure suivante (**voir figure 1**) démontre les exigences de la norme ISO 9001 :2015 relié à chaque chapitre de façon simplifié.

Figure 1: Exigences de la norme ISO 9001 : 2015.



Source : (BOUZOUIDA, 2020)

Les trois premiers chapitres sont généraux et ne comportent aucune exigence. Les chapitres restants s'alignent sur le modèle PDCA.

1.3. Les principes d'un système de management de la qualité « SMQ »

Les principes du management de la qualité constituent le fondement d'un système de management de la qualité « SMQ ». Ils ont été traduits de façon opérationnelle dans les exigences de la norme ISO 9001 V 2015, pour un déploiement efficace du système de management de la qualité.

1.3.1. Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes (ISO, ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015).

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins actuel et futur, afin de répondre à leurs attentes et de s'efforcer de les satisfaire pour répondre à leurs attentes.

1.3.2. Responsabilité de la direction « Leadership »

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué dans l'atteinte des objectifs de la qualité de l'organisme. (ISO, ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015)

Les dirigeants doivent établir la finalité et les orientations stratégique de l'entreprise. Ils doivent créer et maintenir un environnement dans lequel le personnel puisse s'impliquer dans la réalisation et l'atteintes des objectifs qualité de l'organisme.

1.3.3. Implication du personnel

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, tel que la création et le maintien de la culture de sécurité du patient. (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

L'implication totale de chacun permet d'utiliser leurs compétences au profit de l'organisme. La formation du personnel sur la politique qualité, les exigences du système de management de la qualité « SMQ » et le maintien d'un haut niveau de compétence est à l'origine de cette implication. Pour maintenir la créativité et l'initiative, il est essentiel que les collaborateurs participent aux activités d'amélioration.

1.3.4. Approche processus

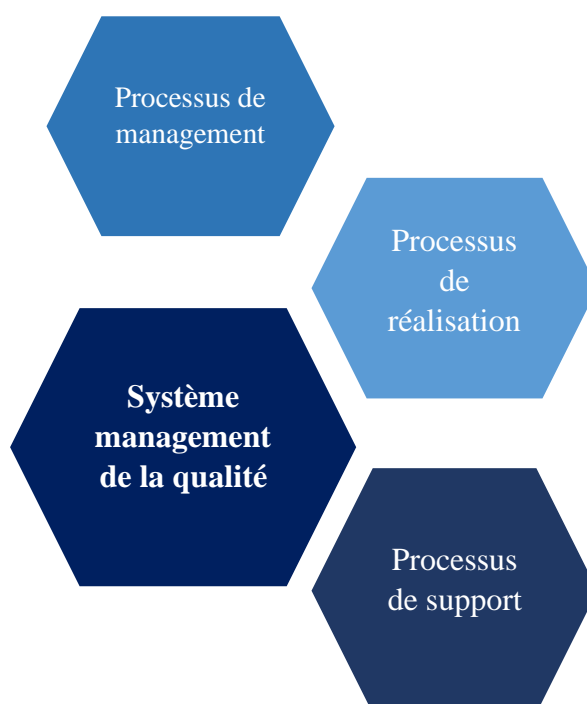
Selon la norme (ISO, ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015), qui indique qu'un processus est un « *ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sortie* ».

L'approche processus implique de voir l'organisme comme un ensemble de plusieurs processus interagissant entre eux et nécessitant une organisation pour assurer un fonctionnement efficace.

D'après (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015) Trois types de processus existent au sein de l'organisme :

1. **Les processus de management** : c'est les processus décisionnels puisqu'il s'agit de celui de la direction ;
2. **Les processus de réalisation** : les processus de réalisation, dits plus communément opérationnels, sont liés au produit. En effet, ils contribuent directement à la réalisation du produit. Ces processus augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client ;
3. **Les processus de support** : les processus de support, ou processus soutien, fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils n'apportent pas directement de la valeur ajoutée, mais restent pour autant indispensables.

Figure 2: les processus formant le système management de qualité.



Source : Élaborer par nous-même.

1.3.5. Amélioration continue

Selon (ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015) « *Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration* ».

Il est approprié que l'amélioration continue de la performance globale. D'une organisation soit un objectif permanent de ce dernier afin de vérifier l'efficacité, il est nécessaire de formaliser, mesurer et évaluer les solutions retenues ainsi que les changements qui en résultent.

1.3.6. Prise de décisions fondées sur des preuves

« *Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont d'avantage susceptibles de produire les résultats escomptés* ». (ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015)

Le management accorde une grande importance à la prise de décisions. Cela s'applique également au management de la qualité. Cependant, pour prendre des décisions bonnes et efficaces, il est crucial que le décideur dispose d'informations fiables et précises.

Pour assurer la qualité de ces informations, l'entreprise détermine comment les organiser et les contrôler.

1.3.7. Management des relations avec les parties intéressées

« *Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires* ». (ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015)

Ce qui peut mener, dans une certaine mesure, à contribuer au développement des procédures établies, par le personnel.

1.4. Cartographie du système de management de la qualité

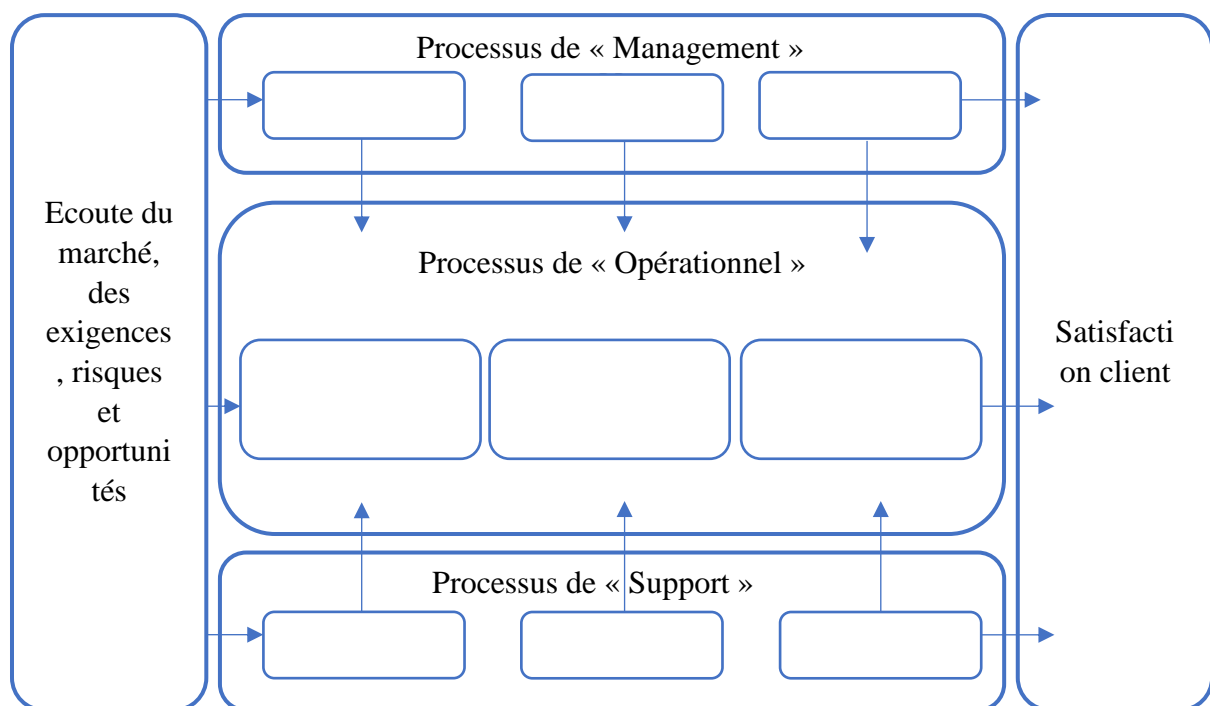
La norme (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015) met l'accent sur l'importance de l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue pour que les organismes puissent adopter un système de management de la qualité solide et reconnues à l'échelle internationale. L'élaboration d'une cartographie du système de management de la qualité conformément à l'ISO 9001 v 2015 est essentiel pour garantir la conformité aux exigences de la norme.

1.4.1. Définition de la cartographie de système de management « SMQ »

La cartographie du système de management de la qualité est une représentation graphique qui implique l'identification et la documentation, des interactions, des responsabilités et des ressources nécessaires. Elle permet aux organismes de bien structurer leur système de management de la qualité « SMQ », d'identifier les points d'entrée et de sorties des processus, et de comprendre les interactions entre eux (DE SANTIS, 2022). Comme elle facilite l'identification des risques et des opportunités liées aux système. Elle comprend trois processus : processus de management, opérationnel et processus de support.

La **figure 3** montre la structure d'une cartographie de processus selon l'ISO 9001 :2015.

Figure 3: Structure de cartographie des Processus.



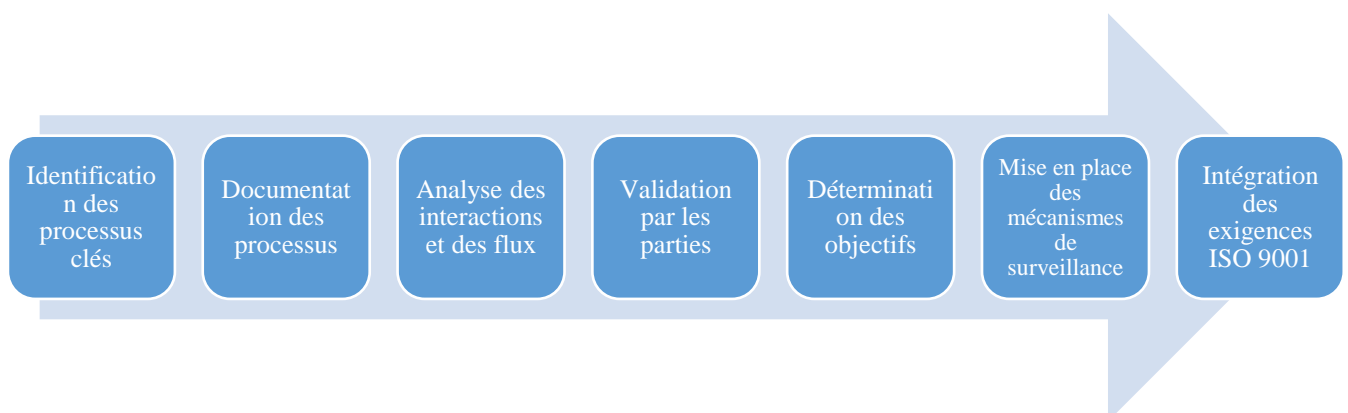
Source : (DE SANTIS, 2022)

1.4.2. Processus d'élaboration de la cartographie d'un système de management de la qualité « SMQ »

Selon (MONGILLON & VERDOUX, 2013) l'élaboration d'une cartographie d'un système de management passe généralement par les étapes suivantes :

- **Identification des processus clés** : l'identification des processus clés qui contribue à la réalisation des objectifs qualité et à la satisfaction des clients.
- **Documentation des processus** : Nécessite la description approfondie des activités, des ressources, des responsabilités et des interactions liées à chaque processus clé identifié.
- **Analyse des interactions et des flux** : Cela facilite l'identification des interfaces critiques où des erreurs, des défauts qui peuvent se produire, comment ça va nous aider de mettre en œuvre de actions préventives.
- **Validation par les parties concernées** : la validation de la cartographie est essentielle pour s'assurer qu'elle reflète réellement les interactions entre les processus, et que toutes les parties sont alignées sur la vision globale du système de management de la qualité « SMQ ».
- **Détermination des objectifs et des indicateurs de performance** : établir des objectifs et des indicateurs clés pour chaque processus de l'organisation pour évaluer leur efficacité à noter qu'ils faut qu'ils seront alignés avec la politique qualité et qu'il contribue à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.
- **Mise en place des mécanismes de surveillance et de mesure** : Il est important de mettre en place des mécanismes de surveillance pour suivre la performance des processus et de prendre des actions correctives si nécessaire.
- **Intégration des exigences ISO 9001** : Garantir que le système de management de la qualité est conforme aux exigences.

Figure 4: Processus d'élaboration d'une cartographie d'un système de management SMQ.



Source : Élaborer par nous-même à la base du (MONGILLON & VERDOUX, 2013).

L'élaboration d'une cartographie du système de management de la qualité selon les exigences de l'ISO 9001 :2015 est une étape cruciale pour assurer la conformité, la performance et l'amélioration continue aux seins des organismes, mais elle ne constitue pas une obligation.

1.5.La certification du système de management de la qualité « SMQ »

La mise en place d'un système de management de la qualité « SMQ » a pour finalité principale l'obtention de la certification ISO 9001, donc les organismes s'engageant de plus en plus pour cette certification. Qui est une des normes les plus reconnues du système de management.

On peut définir la certification comme étant une reconnaissance au niveau national et internationale de la conformité du système de management d'une organisation aux exigences de la normes ISO 9001, ou le moyen pour démontrer qu'un système de management de la qualité est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 au moins pour la durée de validité du certificat de conformité qui est de 3 ans renouvelable (ISO, ISO - Certification, 2024). Être certifié signifie que l'organisme démontre son engagement vers la qualité et l'amélioration continue. C'est un moyen pour rendre visible les efforts réalisés par l'organisation en matière de la qualité.

1.5.1. Les avantages de la certification du système de mangement de la qualité « SMQ » selon ISO 9001 :2015

D'après (ISO, Profiter des avantages d'ISO 9001, 2019) la certification du système de management de la qualité « SMQ » selon la norme ISO 9001 offre des avantages attrayant pour l'organisation. Parmi ces avantages, on peut citer :

- **Évaluation du contexte global de l'organisme** : La certification ISO 9001 permet de mieux comprendre les parties intéressées par les activités de l'organisation et leurs attentes. Cela permet de déterminer les objectifs clairement et d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- **Priorités aux clients** : L'organisation s'efforce constamment de répondre aux besoins des clients et de dépasser leurs attentes en fournissant une clientèle régulière, attire de nouveaux clients et développe son activité.
- **Rendre efficace ses processus et ses projets** : La certification ISO 9001 permet d'assurer que tous les processus sont alignés et compris par l'ensemble du personnel. Cela a pour effet une augmentation de la productivité et de l'efficacité, ainsi qu'une réduction des coûts internes.

- **Conformité légales et réglementaires** : La certification permet à l'organisation de se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur, évitant ainsi les risques de non-conformité.
- **Conquérir de nouveaux marchés** : La conformité à l'ISO 9001 est souvent un critère crucial pour certains secteurs et clients, ce qui permet à l'organisme de s'ouvrir à de nouveaux marchés.
- **Identifier et gérer les risques** : La certification ISO 9001 permet d'identifier et de gérer les risques liés à l'activité de l'organisation, ce qui améliorera ainsi la résilience et la capacité à réagir aux imprévus.

1.5.2. Processus de certification ISO 9001 :2015

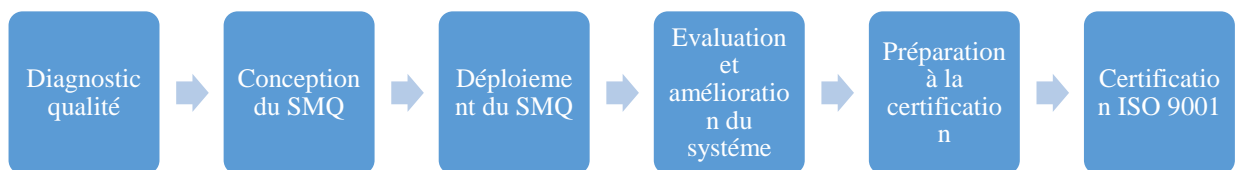
Un processus de certification ISO 9001 implique toutes les étapes requises pour obtenir une certification qui repose sur des audits annuels, selon un cycle de 3 ans. Mais bien sûr, la durée de cette période est influencée par plusieurs facteurs, notamment la taille et le domaine d'activité de l'organisations. L'engagement et la motivation de la personne (Asa conseil, 2022).

Un processus de certification ISO 9001 prend généralement 5 étapes principales (Juno, 2022) :

1. **Diagnostic qualité** : Le diagnostic qualité est utilisé pour évaluer la situation actuelle par rapport à la démarche et choisir la démarche la plus pertinente pour le cadrage du projet.
2. **Conception du système de management de la qualité « SMQ »** : La conception du système de management Qualité (SMQ) comprend la constitution du comité de pilotage et la planification du projet, l'analyse du contexte interne et externe de l'organisme (y compris les enjeux, besoins et attentes des parties intéressées pertinentes), l'analyse des risques et opportunités, la détermination de la stratégie et de la politique qualité, ainsi que la responsabilité de la direction et de l'encadrement dans ce processus. Enfin, cela implique également la formalisation des processus clés du SMQ.
3. **Déploiement du système de management de la qualité « SMQ »** : Le déploiement du SMQ implique la constitution du groupe de pilotage des processus, l'identification des processus de réalisation, de support et de management, ainsi que la mise en place du pilotage de ces processus. Il comprend également la détermination des objectifs et des indicateurs et des ressources.

- 4. Évaluation du système et amélioration :** L'évaluation du système et l'amélioration comprennent la mise en place des audits internes qualité, l'analyse des résultats des activités de surveillance telles que l'évaluation et la satisfaction des clients, ainsi que les audits. Cela implique aussi la revue de direction, comprenant l'analyse et l'évaluation de la performance et de l'efficacité du SMQ et l'élaboration du plan d'action pour une amélioration continue.
- 5. Préparation à la certification :** La préparation à la certification comprend la réalisation d'un audit à blanc, où un rapport d'audit est établi pour identifier les actions correctives à apporter afin de se conformer aux normes de certification. De plus, elle implique la préparation spécifique pour la certification qualité ISO 9001, offrant une assistance et un soutien pour assurer que tous les aspects du système de management qualité répondent aux exigences de la norme.

Figure 5: étapes d'obtention de certification ISO 9001 V 2015.



Source : Élaborer par nous-même à la base du (Juno, 2022).

1.5.3. Cycle de certification ISO 9001 V 2015

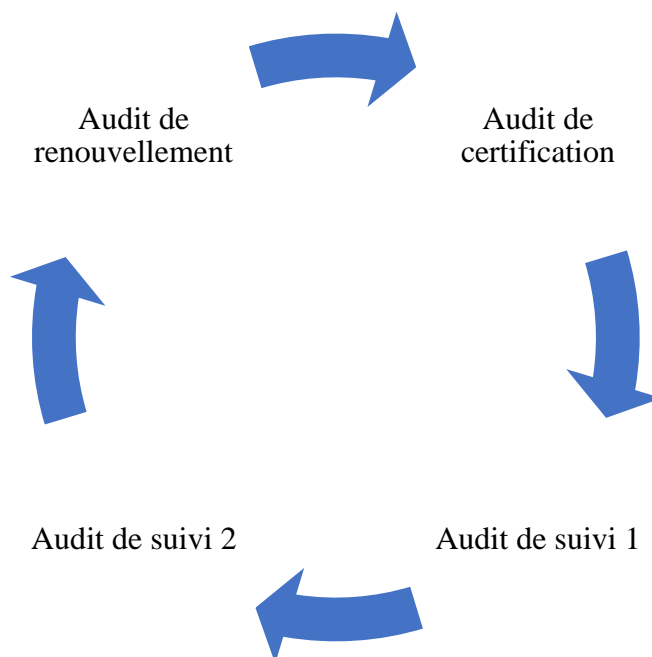
D'après (OPSOMER, 2022) un cycle de certification se réfère à la périodicité du renouvellement de la certification ou sa réévaluation pour maintenir sa validité. Il comprend généralement une période de validité initiale après laquelle un audit de renouvellement de la certification est nécessaire.

Selon (OPSOMER, 2022) La certifications ISO 9001 est organisées par cycle de 3 années comme suit :

- **La première année :** audit complet, appelé audit de certification (initial), est pour confirmer que le système de management de qualité « SMQ » est conforme aux exigences définies par la norme ISO 9001.

- **Les deux années suivant la certification** : audits de suivi. Le certificat ISO 9001 est actualisé chaque année par un audit de suivi pour assurer que le système qualité est conforme par rapport à la norme.
- **L'audit de renouvellement** : L'audit de renouvellement suit le même processus que l'audit initial. Par contre, Une fois celui-ci terminé, le cycle se poursuit avec un audit de surveillance, suivi d'un nouvel audit de renouvellement trois ans plus tard, et etc.

Figure 6: Cycle de certification ISO 9001.



Source : Élaborer par nous-même à la base du (OPSOMER, 2022).

2. La démarche de mise en place du système de management de la qualité fondée sur le PDCA selon ISO 9001 V 2015

Dans cette partie, nous explorerons en détail la démarche de mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) fondée sur la célèbre roue de Deming PDCA et les facteurs clés de la réussite de cette démarche.

2.1. Définition d'une démarche qualité

Selon (ISO, ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015) la qualité est : « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

D'après cette définition, on peut dire que la qualité est considérée comme toutes les fonctionnalités et caractéristiques qui sont attribuées à un produit, une personne, un

processus, un service et/ou un système lui permettant de montrer qu'il répond aux attentes des clients, ou qu'il réponde aux besoins, aux exigences ou aux spécifications établies.

(SAVERINO & FERNAND, 2010) À définie la démarche qualité comme étant : *« l'ensemble des actions menées visant à améliorer la qualité des produits, ainsi que la qualité des services ou des processus d'une organisation. Elle permet de concevoir, de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité « SMQ », tout en cherchant continuellement à améliorer la performance de l'organisation ».*

La démarche qualité repose sur un système de management de la qualité « SMQ ». Il faut préciser qu'avant de mettre en place une démarche qualité l'organisation doit avoir une politique qualité qui détermine les objectifs à atteindre en termes de production et de management, une fois elle est approuvée par la plupart du personnel une démarche qualité sera introduite (GILLET-GOINARD & SENO, 2009).

2.2. Une Démarche qualité fondée sur le cycle PDCA ISO 9001 V 2015

La norme ISO 9001 offre un cadre solide pour mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) efficace. En intégrant le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Le PDCA est un concept d'amélioration continue fonder sur 4 phases qui s'enchainent « Plan » (planifier), « Do » (faire), « Check » (contrôler) et « Act » (agir). C'est un outil qui peut être utilisé pour gérer les processus et la totalité du système de management de la qualité (MOUGIN & YVON, 2019).

2.2.1. Plan pour planifier et prévoir :

Selon la norme (ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015), cette phase traite les exigences des chapitres 4, 6 et 7. elle consiste à identifier les objectifs qualité, les processus et les ressources nécessaires pour les atteindre. Autrement dit ; on doit planifier ce que l'on veut faire, les résultats à atteindre et les moyens de les atteindre.

2.2.2. Do pour faire :

Traite les exigences du chapitre 8 de la norme ISO 9001 :2015. Il s'agit de mettre en œuvre ce qui a été planifié, et les actions requises pour atteindre les objectifs fixés (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015) .

2.2.3. Check pour contrôler :

Cette phase traite les exigences du chapitre 9 de la norme ISO 9001 :2015. Donc là, il s'agit de surveiller et de mesurer les processus et les produits par rapport aux politiques, objectifs et exigences du Système de Management de la Qualité (SMQ). Pour évaluer la conformité et l'efficacité du système (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

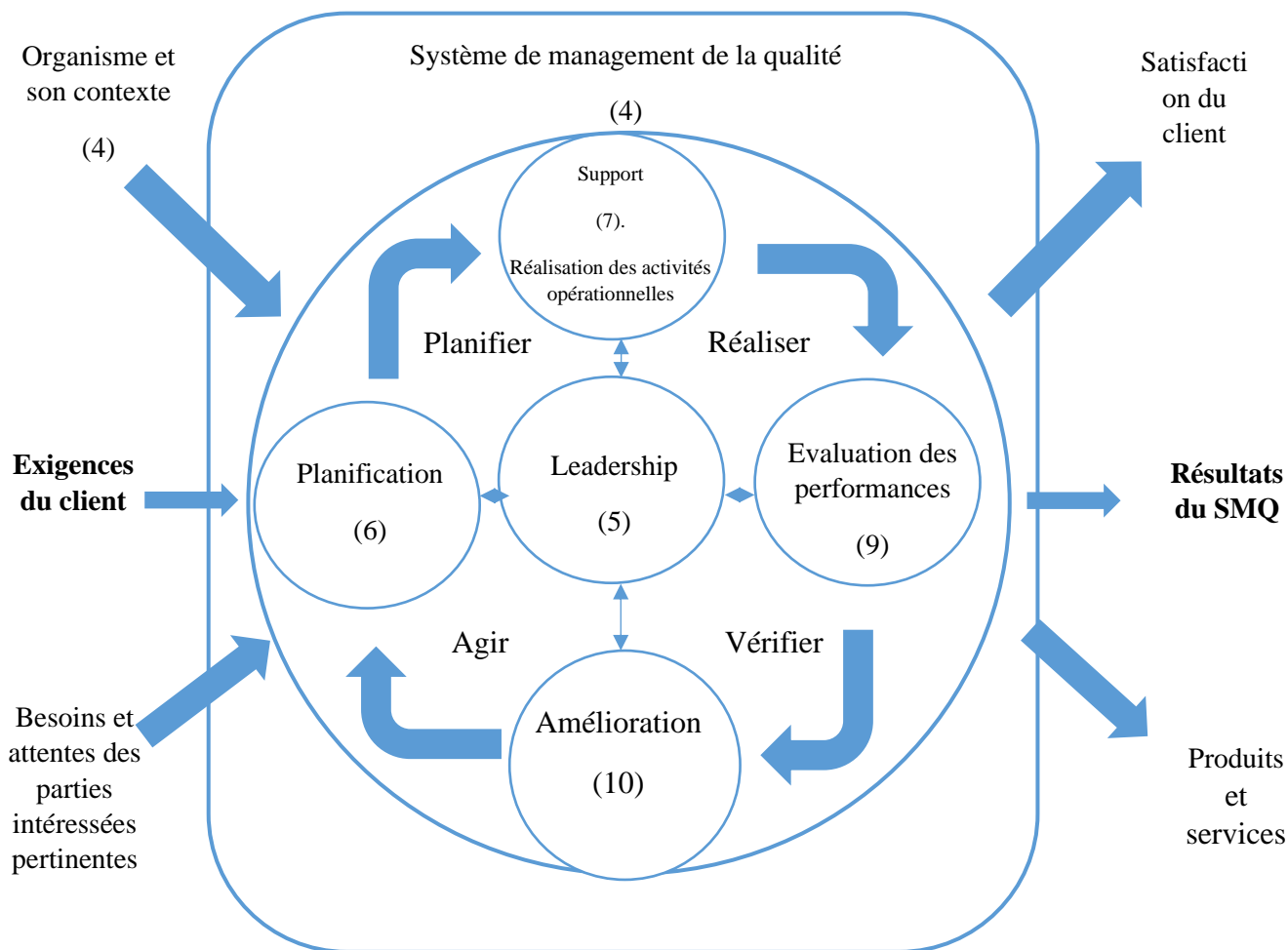
2.2.4. Act pour Agir :

En suivant les exigences du chapitre 10 de la norme ISO 9001 :2015, cette phase permet de finaliser la démarche en prenant des mesures et entreprend pour améliorer l'efficacité des processus, en tant que besoin (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

Le cycle PDCA (Planifier-Faire-Contrôler-Agir) peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans leur ensemble, Cela garantit leur efficacité (PINET & CLAUD, 2017).

La **figure 7** présente la manière dont les Articles 4 à 10 peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA.

Figure 7: structure de la norme ISO 9001 V 2015.



Source : (www.iso.org)

Dans une entreprise où le leadership est fort, c'est la direction qui débutera la mise en marche de chaque phase en se basant sur les informations de la phase précédent.

3. La planification d'un système de management de la qualité « SMQ » selon ISO 9001 V 2015

Cette partie vise à nous initier à la planification du système de management de la qualité « SMQ » et aux exigences ISO 9001 :2015 relatives à la planification. Et de présenter de façon approfondie le processus de la planification de qualité ; ainsi ses objectifs et leurs importances dans l'ISO 9001 :2015.

3.1.Définition de la planification de la qualité

Selon la norme (ISO, ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité, 2015) la planification de la qualité est : « *partie du management de la qualité axée sur la définition*

des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs ».

Par cette définition on peut dire que, la planification d'un système management de qualité « SMQ » vise à identifier les processus, les procédures et les ressources nécessaires pour qu'un organisme puisse atteindre ses objectifs et ses résultats escompté en matière de la qualité.

Cela impliquera une analyse des besoins et des attentes des parties intéressées, et des actions à mettre en œuvre et à entreprendre adapter à son contexte.

3.2.Les exigences ISO 9001 :2015 relatives à la planification

Le chapitre 6 de la norme (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015)intitulé « Planification », a pour objectif d'établir une approche systématique de la planification du système de la qualité (SMQ) au sein des organismes. L'objectif général de ce chapitre est de garantir que les organismes identifient et prennent les mesures nécessaires pour atteindre leurs objectifs de qualité, répondre aux exigences des clients et améliorer continuellement leur système de gestion de la qualité.

3.2.1. Actions pour faire face aux risques et opportunités

3.2.1.1.Gestion des risques et opportunités

Il est essentiel que l'organisme prenne en compte les enjeux et les exigences lors de la planification de son système de management de la qualité. Selon (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015), cela englobe les risques et les opportunités liés à la réalisation des objectifs du système de management de la qualité, tels que la conformité des produits et services, le respect des exigences des clients et des réglementations, ainsi que l'amélioration de la satisfaction des clients.

La norme ISO 9001 :2015 exige de mettre en place des actions dans les procédures du système de management de la qualité « SMQ » afin de gérer les risques et les opportunités. Il est nécessaire à la fois de prévenir et de réduire les effets négatifs (indésirables) et de favoriser le développement des effets positifs (désirables). Pour évaluer le risque, il est nécessaire de réaliser une analyse et une évaluation afin de comprendre son origine et son développement au sein du système de management de la qualité « SMQ », ainsi que son impact et son niveau de maîtrise (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

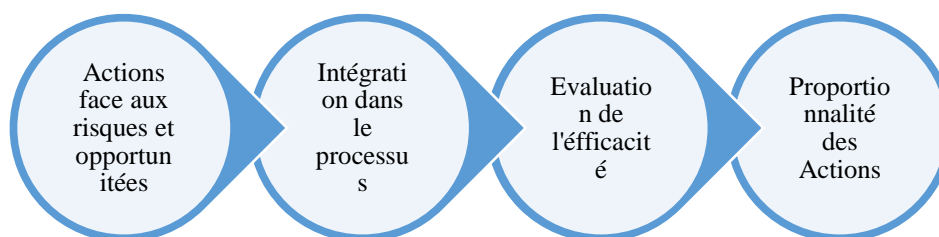
En prenant en compte ces éléments, l'organisme peut poser des fondations solides pour une gestion efficace et proactive, ce qui favorise le succès et la pérennité de ses activités.

3.2.1.2. Planifications des actions face aux risques et opportunités

Il est primordial de mettre en place des actions précises pour faire face aux risques et aux opportunités identifiés, afin d'assurer la conformité et l'amélioration constante des produits et services. Il est essentiel d'intégrer et de mettre en place ces actions dans les processus du système de management de la qualité, afin de garantir une cohérence et une efficacité optimales. Il est essentiel aussi de planifier l'évaluation de l'efficacité de ces actions afin de garantir qu'elles apportent les résultats escomptés (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

En outre, il est essentiel que les actions prises soient en adéquation avec l'impact potentielle des risques et des opportunités sur la conformité des produits et services, assurant ainsi une réponse appropriée et mesurée.

Figure 8: Processus de planification des actions face aux risques et opportunités.



Source : Élaborer par nous-même.

Cette exigence induit un état d'esprit "préventive" au sein de l'organisme, cruciale pour améliorer l'efficacité et les performances opérationnelles, gérer et prévenir les incidents, favoriser l'apprentissage organisationnel et diminuer les pertes. En adoptant cette approche proactive, on peut non seulement prévoir et réduire les risques, mais aussi exploiter les opportunités de manière efficace, ce qui favorise une amélioration continue et une résilience accrue de l'organisation. (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015)

Figure 9: Cycle PDCA pour les risques et les opportunités.



Source : (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015)

3.2.2. Objectifs de qualité et actions pour les atteindre

3.2.2.1. Etablissement des objectifs qualité

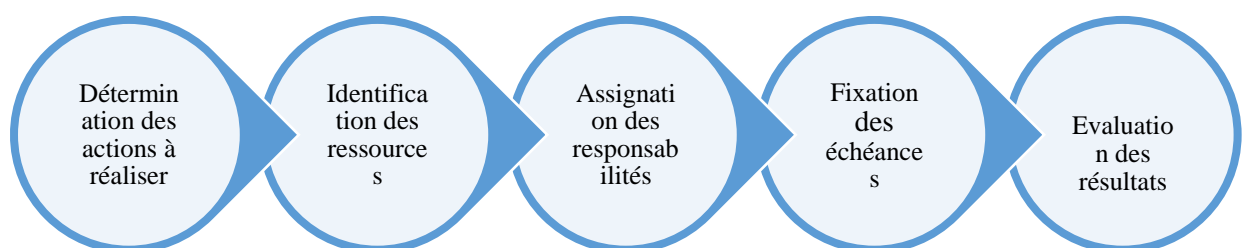
L'iso 9001 met l'accent sur l'importance de définir des objectifs en accord avec la politique qualité tout en tenant compte des exigences du SMQ. Les objectifs doivent être adaptés à la conformité des produits et services, ainsi qu'à l'amélioration de la satisfaction du client. Il est essentiel que les objectifs soient mesurables, suivis, communiqués et mis à jour si nécessaire (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

En outre, il est essentiel de conserver des informations documentées concernant les objectifs qualité.

3.2.2.2. Planification de la réalisation des objectifs

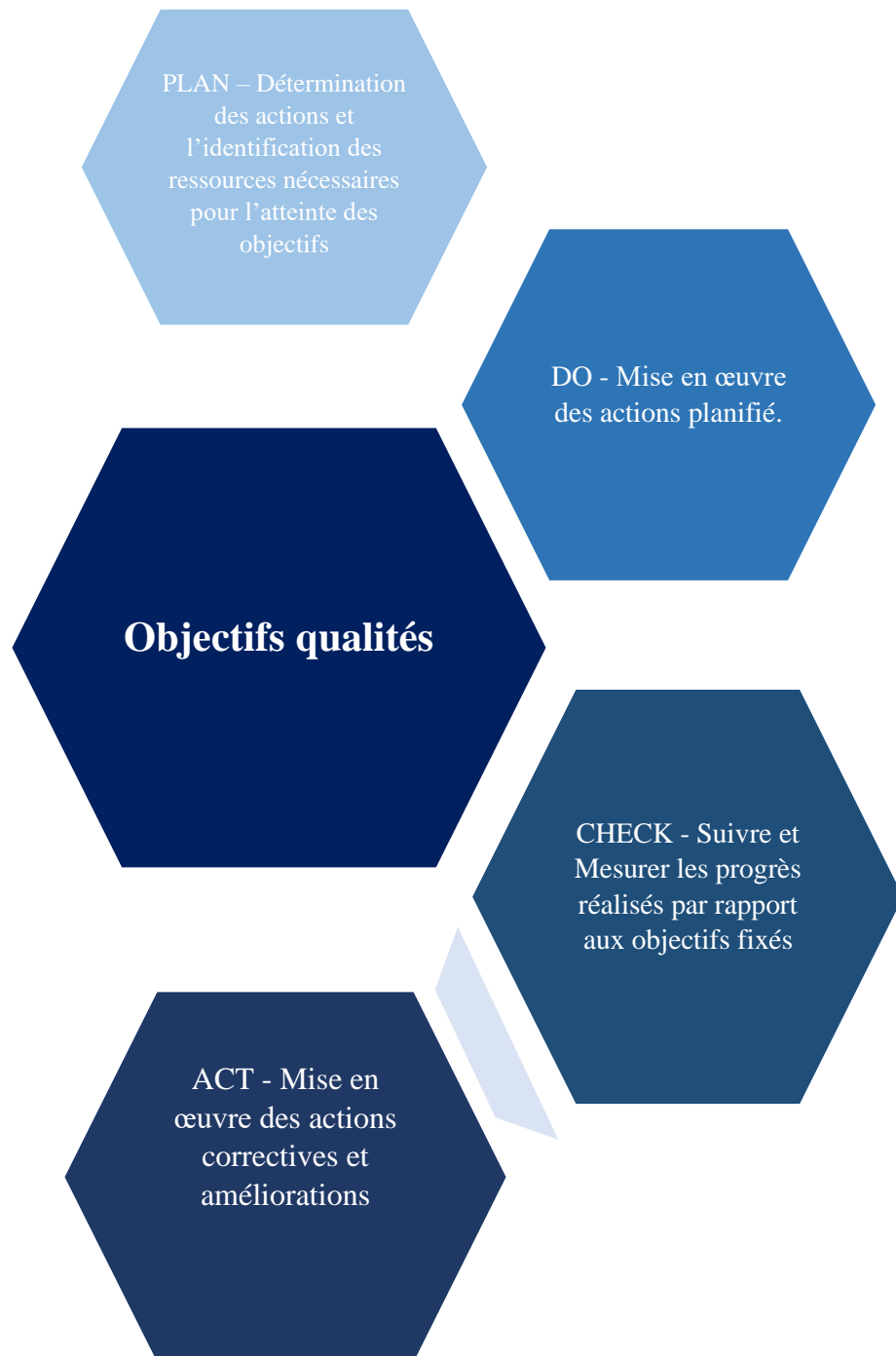
Afin d'atteindre les objectifs qualité, il est essentiel de déterminer les actions à prendre. Il est également essentiel de déterminer les ressources requises pour atteindre ces objectifs, que ce soit en termes de personnel, de matériel ou de financement. Il est essentiel d'attribuer clairement les responsabilités à des personnes spécifiques afin d'assurer une mise en œuvre efficace. Les échéances claires pour chaque objectif sont primordiales pour garantir une progression cohérente et mesurable. Finalement, il est essentiel de prévoir l'évaluation des résultats afin de vérifier l'efficacité des mesures prises et de faire des ajustements si besoin (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

Figure 10: Processus de planification de la réalisation des objectifs qualité.



Source : Élaborer par nous-même à la base de (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

Figure 11: Cycle PDCA pour l'atteinte des objectifs qualité.



Source : Élaborer par nous-même.

3.2.3. Planification des modifications

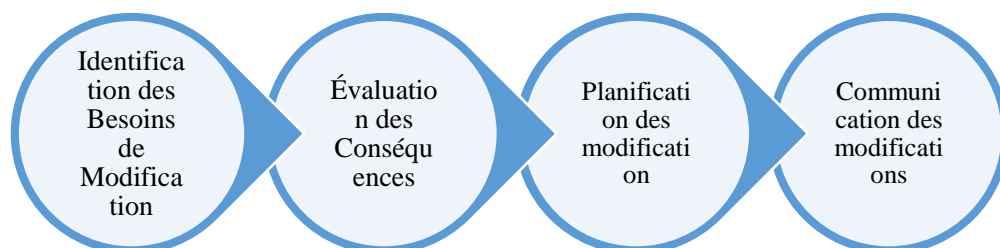
La norme ISO 9001 :2015 exige de procéder de manière planifiée et systématique aux changements qui impactent le système de management de la qualité « SMQ ». Et à prendre en compte les conséquences potentielles des changements lors de la planification. Il est également important de prendre en compte l'intégrité du système de management de la qualité « SMQ », la disponibilité des ressources et la réaffectation des responsabilités et des autorités lors de la planification (BAZINET, NISSAN, & JEAN-MARIE, 2015).

3.2.3.1.Processus de planification des modifications

Un processus de planification des modifications liées aux système de mangement de la qualité « SMQ » selon (LEARN AFFLATUS CONSULTING, 2024) est structuré comme suit :

- **Identification des Besoins de Modification** : Préciser de manière claire comment l'organisme identifie les besoins de modification dans le système de gestion de la qualité.
- **Évaluation des Conséquences** : Mettre en place des procédures afin d'évaluer les conséquences potentielles des modifications.
- **Planification des Modifications** : Planifier les modifications de façon à réduire au minimum les conséquences néfastes sur l'efficacité du système de gestion de la qualité.
- **Communication des Modifications** : Créer des protocoles de communication afin de tenir toutes les parties concernées au courant des modifications prévues.

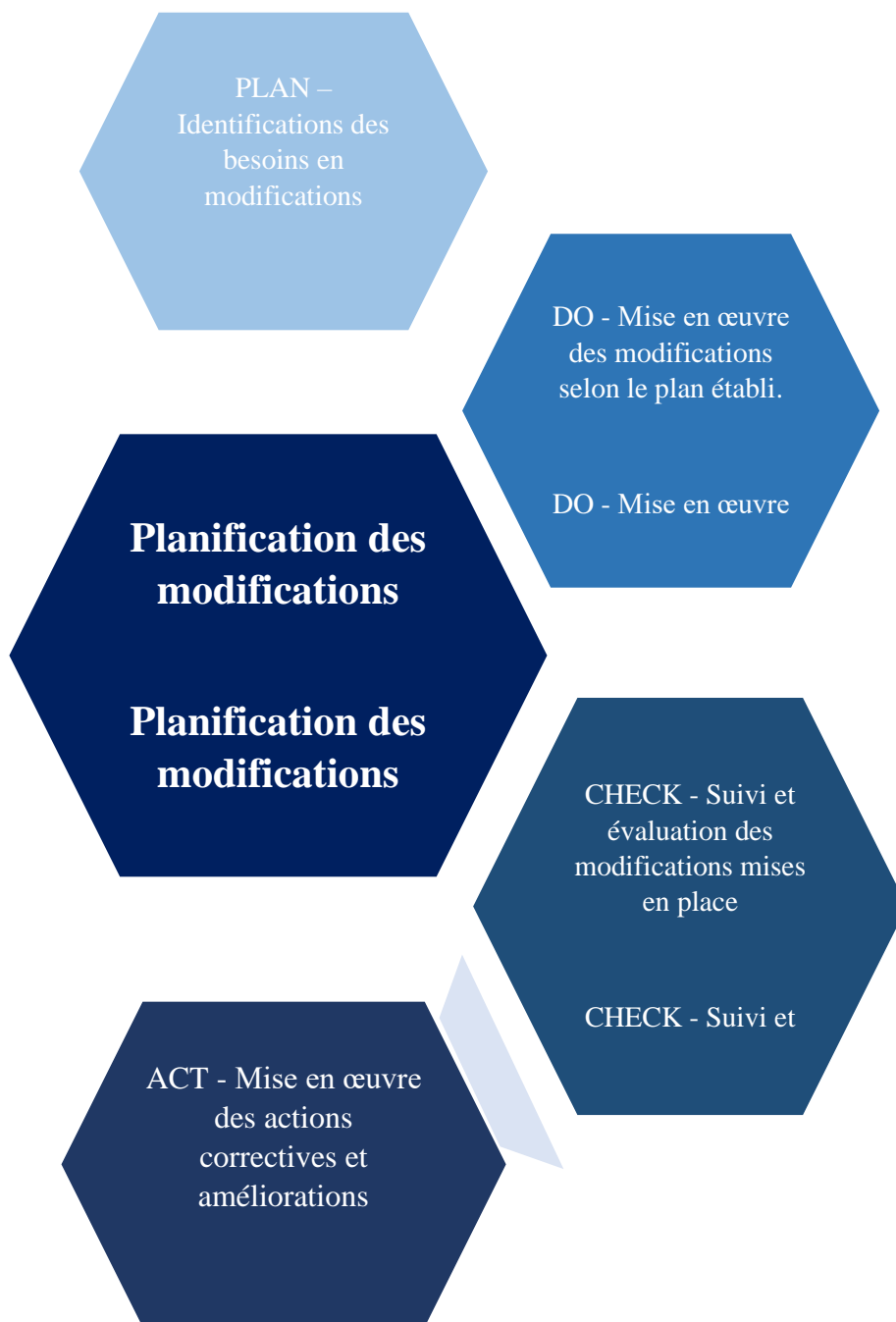
Figure 12: Processus de planification des modifications.



Source : Élaborer par nous-même à la base du (LEARN AFFLATUS CONSULTING, 2024).

Cette exigence a deux intérêts ; d'une part, elle permet d'adapter le système de management de la qualité « SMQ » à toute évolution du contexte et, d'autre part, elle permet de prévoir les modifications afin de mieux les contrôler sans avoir des effets indésirables.

Figure 13: Cycle PDCA pour la planification des modifications.



Source : Élaborer par nous-même.

3.3.Processus de planification d'un système management de la qualité ISO 9001 :2015

La norme ISO 9001 :2015 exige que les organismes établissent et maintiennent des processus de planification de leur système de management de la qualité « SMQ ».

La planification d'un système de management de la qualité « SMQ » est un processus qui englobe un ensemble des étapes bien structurées qui nécessitent un suivi. L'objectif principal est d'assurer que l'organisme à identifier et qu'il a pris les mesures nécessaires pour atteindre ses objectifs en matière de la qualité, ainsi pour anticiper et gérer les risques potentiels, à aligner efficacement les ressources pour répondre et satisfaire les besoins et les exigences de ses clients et de favoriser une amélioration continue de son système qualité (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

De ce fait la planification d'un système management de la qualité « SMQ » selon ISO 9001 :2015 passe par les étapes suivantes :

- 1. Détermination des risques et des opportunités :** l'organisme est tenu de déterminer les processus nécessaires pour traiter les risques et les opportunités liées à son contexte susceptible d'affecter sa capacité à atteindre ses objectifs de qualité (ISO 9001 - Clause 6 Planning, 2023).
- 2. Etablissement des objectifs qualité :** l'organisme doit établir des objectifs qualité aux fonctions, niveaux et processus pertinents au sein de son système en prenant en considération les exigences et les besoins de ses clients et de ses parties intéressées (ISO 9001 - Clause 6 Planning, 2023). Ces objectifs doivent être mesurables, cohérents avec la politique qualité et prendre en compte les risques et opportunités identifiés.
- 3. Elaborations des plans pour atteindre les objectifs :** l'organisme est tenu à élaborer des plans pour atteindre ses objectifs qualité, y compris l'allocation des ressources nécessaires, L'assignation des responsabilités pour la réalisation de chaque objectifs et les délais (ISO 9001 - Clause 6 Planning, 2023).
- 4. Mise en œuvre des plans :** l'organisme doit mettre en œuvre les plans qualité, les surveiller pour garantir l'efficacité des actions mise en place et de prendre des actions correctives si nécessaires (ISO 9001 - Clause 6 Planning, 2023).

- 5. Amélioration continue :** l'organisme est tenu constamment à améliorer l'efficacité de son système management de la qualité, grâce à l'utilisation d'objectifs de qualité, des indicateurs de performance, d'analyses de données et de la revue de direction (ISO 9001 - Clause 6 Planning, 2023).

Figure 13 : Processus de planification d'un système management de la qualité.



Source : Élaborer par nous-même à la base de (ISO, ISO 9001-2015 - Mode d'emploi, 2015).

3.4. Les objectifs de planification d'un système management de qualité ISO 9001 :2015

La planification dans un système de management de qualité « SMQ » est essentielle, son objectif réside dans le fait d'assurer une gestion efficace et efficiente de la qualité au sein de l'organisme. Pour garantir qu'un organisme atteint ses objectifs de qualité et répond aux besoins et aux attentes de ses clients. Citant les objectifs principaux de la planification d'un système management de la qualité ISO 9001 :2015 :

- 1. Effectuer des évaluations des risques et les opportunités :** la planification facilite à l'organisme d'analyser et évaluer les risques liés aux processus et aux activités du système de management de la qualité « SMQ » de l'organisme (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024). Identifier les risques potentiels et évaluez leur probabilité et leur

impact, prendre des actions pour réduire leurs impacts négatifs sur la performance en matière de qualité.

2. **Etablir des objectifs qualité :** une planification adéquate permet aux organismes d'établir des objectifs qualité (SMART) qui veut dire des objectifs de qualité spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps en accord avec les objectifs de l'organisme. Et qu'ils soient communiquées aux personnels concernés et de suivre de façon régulier leur progrès (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024).
3. **Planification des changements :** Cela implique de déterminer le besoin de modifications, d'évaluer leurs conséquences potentielles, de déterminer les ressources requises et de définir les méthodes de mise en place et d'évaluation des changements (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024).
4. **Planification d'urgences :** Créer des plans d'urgence afin de faire face aux événements qui pourraient perturber la capacité de l'organisme à satisfaire les exigences des clients ou à maintenir l'efficacité du système de management de la qualité (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024). Cela nécessite d'identifier les processus essentiels, de concevoir et de mettre en place des mesures préventives et correctives adéquates.
5. **Déterminez les besoins en ressources :** planifier et identifier les ressources nécessaires cela impliquera le personnel, les infrastructure...etc. Pour soutenir le système et ses processus (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024). Effectuer une attribution adéquate des ressources afin de garantir la mise en place efficace du système de gestion de la qualité et la réalisation des objectifs de qualité.
6. **Informations documentées :** La planification consiste également à déterminer les informations documentées requises afin de garantir le bon fonctionnement du système de management de la qualité (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024). Cela englobe la conception et la description des procédures documentées, des consignes de travail, des formulaires et des enregistrements nécessaires pour la mise en place et le contrôle des processus de système de management de la qualité « SMQ ».
7. **Elaborer des plans d'actions :** La planification consiste aussi à élaborer des plans pour atteindre les objectifs de qualité établis (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024). Il est essentiel que ces plans décrivent les différentes étapes, les responsabilités, les délais et les ressources requises pour mettre en place et suivre les actions.

- 8. Définir les contrôles des processus :** surveiller et contrôler les processus clés afin d'assurer leur efficacité et leur conformité aux exigences de qualité. Mettre en œuvre des mesures pour surveiller et vérifier la performance de ses processus (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024).
- 9. Tenez compte des besoins des parties prenantes :** Analyser les exigences et les attentes des parties intéressées, telles que les clients, les fournisseurs et les autorités réglementaires (ISO 9001:2015 Clause 6, 2024). Prendre en compte ces exigences lors de la planification du système de management de la qualité et de ses processus afin de garantir la satisfaction du client et le respect des normes et réglementations en vigueur.

4. Le rôle de la planification dans la réussite du projet de certification ISO 9001 V 2015

Cette partie, vise à nous initier à l'importance de la planification dans la réussite d'un projet de certification ISO 9001 :2015.

En planifiant la qualité, L'organisme peuvent s'assurer que son projet de certification ISO 9001 :2015 apporte de la valeur, de la satisfaction et permet de saisir les avantages liés à l'ISO 9001 :2015. Cela permet d'accélérer les activités et de diminuer les risques associés à un système de management de la qualité « SMQ ».

4.1. Amélioration de la qualité

Une planification minutieuse d'un système de management de la qualité « SMQ » peut contribuer à l'amélioration de la qualité des produits ou services en identifiant les risques et les opportunités potentiels, puis en élaborant des plans pour y répondre (MAYA, 2023). En continuant de surveiller et d'améliorer ses processus, un organisme peut améliorer la qualité de ses résultats et satisfaire les besoins et les attentes de ses clients.

4.2.La cohérence

La cohérence dans la fourniture de produits ou de services peut être assurée grâce à un système de management de la qualité « SMQ » qui repose sur un plan bien élaboré (MAYA, 2023). En établissant des objectifs précis et en mettant en place des procédures performantes, l'organisme peuvent réduire les variations et assurer que leurs résultats respectent les exigences de qualité établies.

4.3.L'optimisation des ressources

La planification permet aux organismes d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de leurs ressources, telles que le personnel, les matériaux et les équipements (MAYA, 2023). En identifiant et en hiérarchisant les activités et en attribuant les ressources en fonction, les organismes peuvent optimiser leur efficacité et réduire le gaspillage aux minimums.

4.4.Gestion des risques

En identifiant et en évaluant les risques, les organismes peuvent mettre en place des plans visant à les réduire et à réduire leur impact (MAYA, 2023). Ceci peut contribuer à éviter les problèmes de qualité, à diminuer les dépenses et à préserver la réputation de l'organisme.

4.5.Amélioration continue

Il est crucial de planifier afin d'atteindre une amélioration constante du système de management de la qualité (MAYA, 2023). La surveillance des performances, l'analyse des données et en apportant les modifications nécessaires, permettent aux organismes d'améliorer constamment l'efficacité de leur système de management de la qualité et d'obtenir de meilleurs résultats au fil du temps.

Conclusion du chapitre 2 :

La réussite de n'importe quel projet débutera par une planification adéquate notamment pour un projet de certification ISO 9001 :2015.

La norme ISO 9001 :2015 accorde une grande importance à la planification comme élément essentiel d'un système de gestion de la qualité. Cela oblige les organismes à identifier et à gérer les risques et à saisir les opportunités, à fixer des objectifs de qualité et à planifier les modifications du système de gestion de la qualité. Une réflexion fondée sur les risques met en évidence l'importance de prendre en considération les risques et les opportunités potentielles afin d'améliorer les performances et de prévenir les problèmes.

Pour conclure, une planification précise et des objectifs clairement définis sont les principaux moteurs d'un système de management de la qualité réussi dans toute organisme.

**CHAPITRE 2 : CONTEXTE
ORGANISATIONNEL & CADRE
METHODOLOGIQUE**

Introduction du chapitre 2 :

Dans toute recherche académique, la fondation solide sur laquelle repose l'étude est importante pour assurer la crédibilité des résultats obtenus. Et afin d'atteindre les objectifs fixés et ainsi pour fournir des réponses aux questions posées dans la problématique. Notre approche méthodologique repose sur une logique spécifique qui combine entre recherche théorique et pratique, qui consiste en une recherche documentaire approfondie qui nous a permis de comprendre des concepts clés tels que le système management de la qualité, la planification de la qualité et la certification ISO 9001 V 2015. Ce chapitre est consacré pour présenter le terrain de recherche pour notre étude, ainsi que la méthodologie utiliser en décrivant les méthodes, les techniques et les outils utiliser pour la collecte et l'analyse des données.

Section 1 : Données et Méthode

L'élaboration de toute œuvre scientifique doit s'inscrire dans une approche méthodologiques, Ainsi, la revue de littérature nous a permis d'avoir une idée sur les différentes pensées des auteurs en ce qui concerne l'importance de la planification d'un système management de qualité « SMQ » sur la réussite de projet de certification ISO 9001 V 2015, Elle nous a aussi permis d'avoir une connaissance plus approfondie sur la notion de système de management de la qualité « SMQ » et de la certification ISO 9001 V2015, cette revue de littérature nous servira comme base pour l'élaboration de la méthodologie à suivre afin de parvenir aux objectifs poursuivie par cette étude.

Dans cette section, nous présenterons la méthode qui nous a permis de mener à bien nos recherches et atteindre les objectifs de cette étude, en indiquant les outils et méthodes de collecte et d'analyse des données que nous avons utilisées tout au long de cette étude.

1. Méthodologie de recherche

« La méthodologie de recherche décrit la manière ou bien la façon dont une recherche est menée. Elle précise l'ensemble des outils et des moyens utilisés pour atteindre les objectifs de la recherche ainsi que pour répondre à la problématique relative à un sujet précis mené par le chercheur. Une méthodologie rigoureuse et pertinente garantira la fiabilité et la validité des résultats obtenus » (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2023).

On peut distinguer trois grands courants de méthodologie de recherche :

- **Méthode qualitative** : La méthode qualitative repose, quant à elles, sur des données qui se présentent essentiellement sous la forme de mots ou d'images. Elle vise à comprendre la nature d'un phénomène. Il s'agit alors de faire émerger les concepts pertinents et d'identifier les liens entre ces derniers. Elle permet d'étudier les phénomènes en profondeur et dans leur contexte, elle repose donc, le plus souvent, sur des échantillons de taille plus réduite que ceux utilisés pour mettre en œuvre des méthodes quantitatives.
- **Méthode quantitative** : La méthode quantitative repose sur des données qui se présentent essentiellement sous la forme de chiffres et qui sont basées sur des procédures d'analyse statistique. Elle vise à mesurer un phénomène. Il s'agit alors, le plus souvent, de définir la population et les variables à étudier, de collecte de

données afin de mesurer des variables et de mettre en évidence les liens entre elles à l'aide de méthodes statistiques.

- **Méthode mixte** : Il s'agit de projets de recherche comprenant des phases reposent sur des méthodes quantitatives et des phases reposent sur des méthodes qualitatives. On peut ainsi imaginer commencer une recherche en réalisant des entretiens qui, une fois analysés, permettent de construire un questionnaire déployé à grande échelle. Il est également possible de prolonger une étude quantitative par une étude qualitative afin d'incarner et de contextualiser les résultats.

(Kalika, Mouricou, & Garreau, 2023)

Dans le cadre de notre étude, la méthode qualitative semble la plus appropriée et adéquate elle va nous permettre de comprendre le phénomène étudié en profondeur, et « *une démarche déductive consiste à partir des théories pour aller explorer des situations spécifiques de manière à vérifier, expliquer, prédire des relations entre eux* » (Salvetat & Drillon, 2020). Elle permet une exploration approfondie, en mettant l'accent sur la compréhension des attitudes en incorporant l'expérience humaine pour répondre à nos objectifs de recherche.

2. Les méthodes et outils de recueil des données

Pour la collecte et le recueil des données, et pour bien mener notre étude on a opté pour des méthodes et des outils qualitatifs telles que : la recherche documentaire et les entretiens.

- **La recherche documentaire** :

Au cours de nos recherches, et pour avoir une vision approfondie sur notre sujet nous avons commencé par consulter plusieurs articles scientifiques dans plusieurs bibliothèques en ligne telles que : google scholar, SNDL, Scholarvox, Researchgate, ainsi qu'à travers des normes internationales telles que l'ISO 9001 V 2015, en plus des livres disponibles dans la bibliothèque de notre école. Tout ce qui en rapport avec la planification d'un système de management de qualité et la certification ISO 9001.

En plus, nous tenons à souligner l'assistance fournie par l'entreprise portuaire d'Arzew, qui nous a permis de récupérer des documents internes tels que : la cartographie des processus, les fiches procédure liée à chaque processus, les plans d'action...etc.

- **Les entretiens :**

Nous avons mené notre recherche qualitative sous la forme d'un entretien individuel semi-directif, afin de recueillir des informations qui nous aiderait à trouver des réponses à nos questions.

Les entretiens semi-directifs sont des entretiens individuels qui suivent une trame appelée guide d'entretien. Le guide d'entretien consiste dans un ensemble de questions ouvertes qui permettent à l'interviewer d'animer l'échange avec le répondant. Ce guide d'entretien propose l'ensemble des thématiques importantes pour la réalisation de l'étude. Pendant l'entretien, l'interviewer n'impose pas ces questions au répondant, mais les utilise seulement comme une trame globale. L'interviewer n'impose pas non plus de temps de réponse, mais il stimule le répondant à élaborer davantage sur ses réponses avec notamment des questions de relance. Les interviews sont souvent enregistrées et complétées par une prise de notes qui permet d'identifier les signaux non-verbaux éventuellement envoyés par le répondant. (Borges & Karyotis, 2012)

Les personnes interviewées comprennent la chef service management de qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew. La sélection était basée sur le poste qu'elle occupait au sein de l'entreprise, et la pertinence de ce poste par rapport à notre sujet de recherche. D'où sa capacité à répondre à nos questions.

3. Traitement et analyse des données

Il existe de nombreuses méthodes permettant d'analyser les données qualitatives. Pour notre étude nous avons opter pour l'analyse thématique pour être le plus objectif.

Comme disait (PAILLE & MUCCHIELLI, 2021) : « *l'analyse thématique consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* ».

Pour l'analyse thématique, il est important de trier, classer et hiérarchiser les données recueillies en fonction de la problématique. Ce classement peut être effectué par acteur, par question posée... etc.

Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil

Cette section vise à donner un aperçu sur l'entreprise portuaire d'Arzew (E.P.A), avec une présentation de ses missions et de ses valeurs, ainsi que son organigramme.

1. Historique de l'entreprise portuaire d'Arzew

Le port d'Arzew :

La création du port d'Arzew remonte à l'époque romaine (désignation ancienne Portus-Magnus) grâce aux qualités exceptionnelles de sa rade et à sa situation de débouché des riches plaines du Sig et de l'Habra. Ce port a connu différents stades dans sa construction. Le premier ouvrage maritime fut un débarcadère de 60 x 12 mètres entre 1833 et 1870, appelé actuellement môle 2. Entre 1905 et 1982, divers travaux ont été réalisés pour l'extension et le développement du port. Il est devenu avec le démarrage des unités pétrochimiques, un port spécialisé dans le trafic des hydrocarbures. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

Le port de Bethioua :

De construction récente (de 1975 à 1978), ce port constitue un élément essentiel dans la chaîne d'expédition de G.N.L. Le port a connu les premiers chargements de G.N.L en 1978. En plus de sa vocation gazière, ce port assure les enlèvements d'autres produits tels que le brut, le condensat, le G.P.L et l'ammoniac liquide. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

Disposant d'un site idéalement positionné, les ports d'Arzew et de Bethioua ont des capacités très importantes de production favorisées par la présence d'installations très fonctionnelles et adaptées au trafic dont ils ont la charge. Ces deux ports figurent depuis plusieurs années au premier rang des ports nationaux avec 52% du trafic national global des hydrocarbures. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

2. Présentation de l'entreprise portuaire d'Arzew

Créée le 14 Août 1982 par décret n°82-288 faisant, à l'époque, usage de statut de l'entreprise Socialiste à caractère économique. L'Entreprise Portuaire d'Arzew dénommées "E.P. A" est transformée depuis le 25 Décembre 1989 en Entreprise Publique Économique. Société par actions "spa", son capital était fixé à 150 Millions de dinars Algériens par décision n° 053 du Conseil national de la planification en date du 21 Mars 1989, et qui s'élève actuellement à 15.8 Milliards de dinars.

Détenu en totalité par l'actionnaire unique, le Groupe Services Portuaires "SERPORT/spa". L'Entreprise est chargée de la gestion, de l'exploitation et du développement des deux (2) ports : Arzew et Bethioua. Sur une frange maritime de 22km à l'ouest de la baie d'Arzew, ces ports constituent la porte de sortie principale des hydrocarbures exportés depuis l'Algérie. Ces ports sont certifiés depuis 2004 aux normes internationales en matière de navigation maritime, à savoir le Code International Security Port System "I.S.P. S".

L'Entreprise portuaire d'Arzew « E.P.A » est certifiée depuis le 25 juin 2014 à la norme ISO 9001 version 2008 relative au système de management de la qualité "SMQ" pour ses différentes activités portuaires. L'entreprise compte poursuivre ces efforts en vue de l'amélioration continue de la performance de ses processus de gestion durant le prochain quinquennat.

Le port d'Arzew est un port de taille moyenne. Les types de navires faisant régulièrement escale à ARZEW sont les pétroliers bruts, les pétroliers GPL, les vraquiers, les marchandises générales, les pétroliers / chimiquiers.

(Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

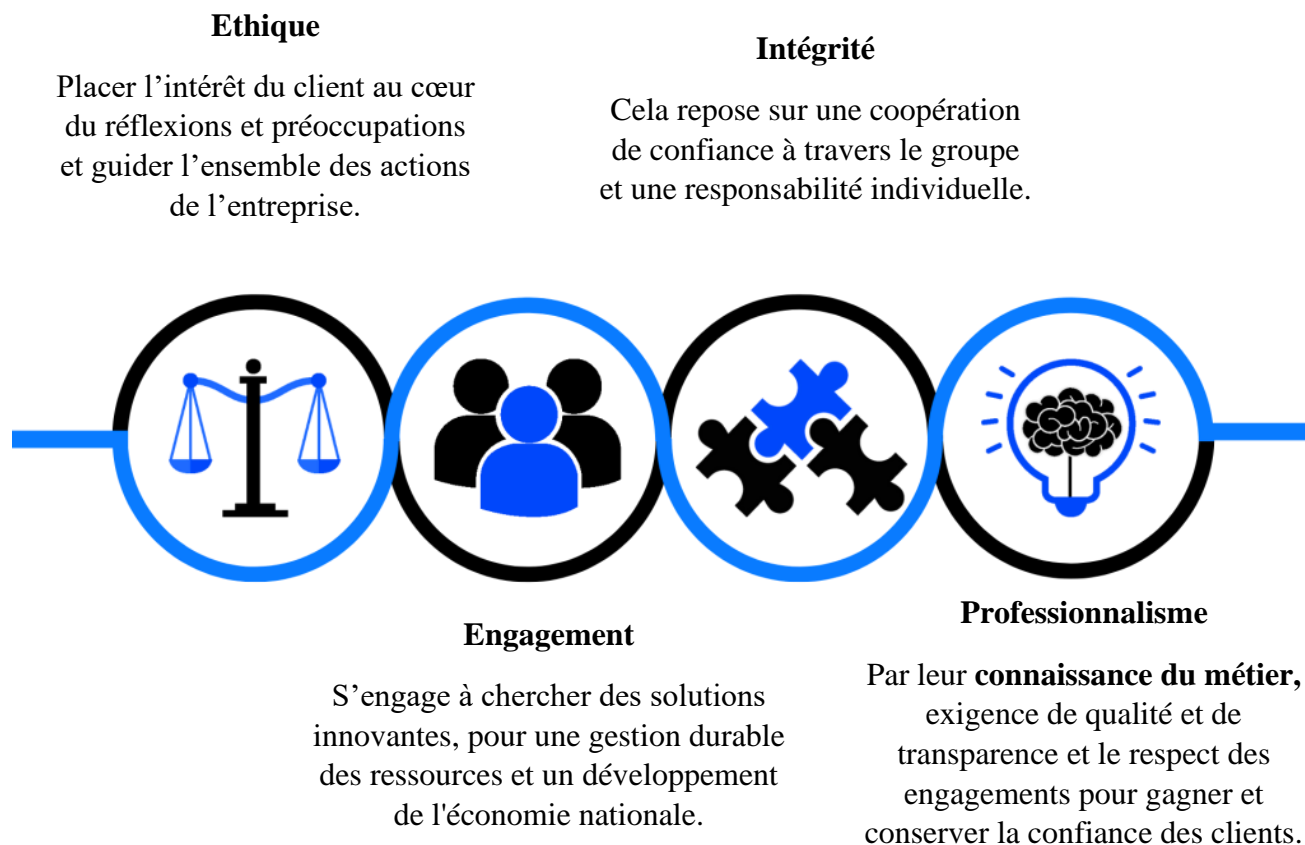
L'identité visuelle et les valeurs fondamentales de l'entreprise sont illustrées dans la **figure 14** et la **figure 15**.

Figure 14 : Identité visuelle de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.



Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

Figure 15 : les valeurs fondamentales de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.



Source : Elaborer à la base d'un document interne d'E.P. D'Arzew.

Grâce à ces valeurs fondamentales, l'entreprise portuaire d'Arzew ambitionne de devenir une grande plate-forme de traitement des marchandises hors-hydrocarbures.

3. Les missions principales de l'entreprise portuaire d'Arzew

L'entreprise portuaire d'Arzew a plusieurs missions principales. Elle se charge de l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ainsi que de l'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire. En collaboration avec les autres autorités concernées, elle élabore des programmes de travaux pour l'entretien, l'aménagement et la création d'infrastructure portuaires. De plus, l'entreprise exerce le monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire, ainsi que celui des opérations de pilotage, de remorquage et de lamanage. Enfin, elle est

responsable de la police et de la sécurité portuaire dans les limites géographique du domaine portuaire. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

4. Les activités principales de l'entreprise portuaire d'Arzew

Les activités retrouver au sein de l'Entreprise Portuaire d'Arzew sont :

Le pilotage | l'amarrage

Le pilotage maritime consiste à assister le capitaine du navire en apportant une compétence locale et une expérience pour assurer le passage du navire de la mer au port et effectuer la manœuvre avec ou sans remorqueur, dans les zones restreintes entourées d'installations portuaires, en un minimum de temps et dans les meilleures conditions de sécurité. Ils sont en relation directe avec les remorqueurs et les lamaneurs qui interviennent aussi lors de l'accostage et du départ du navire. Il est assuré entre le parallèle du phare de l'ilot d'Arzew et le méridien 00°10' ouest. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

L'amarrage intervient successivement à l'entrée et à la sortie des navires de l'enceinte portuaire. L'entreprise portuaire d'Arzew dispose d'une flotte de 05 vedettes de pilotage, 12 canots d'amarrage, barge de récupération des huiles et un engin naval multifonction en cours de construction. L'entreprise portuaire d'Arzew dispose aussi d'un barrage flottant gonflable de 750 m de long avec les accessoires tel que motopompe, écrémeur à disque power pack hydraulique et une citerne d'une capacité de 5 m3. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

Le remorquage

Le remorquage portuaire consiste à tracter un navire à l'entrée ou à la sortie d'un port maritime à l'aide d'un ou plusieurs remorqueurs, lorsque le navire ne peut pas réaliser seul ses opérations d'accostage ou quitter le poste à quai. Notre direction de remorquage est chargée : D'assister à l'aide des remorqueurs les navires à l'entrée et à la sortie ou en cas de danger y compris en haute mer dans les meilleures conditions de rentabilité et de sécurité. De la gestion technique des remorqueurs et administrative du personnel navigant et sédentaire. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

La manutention

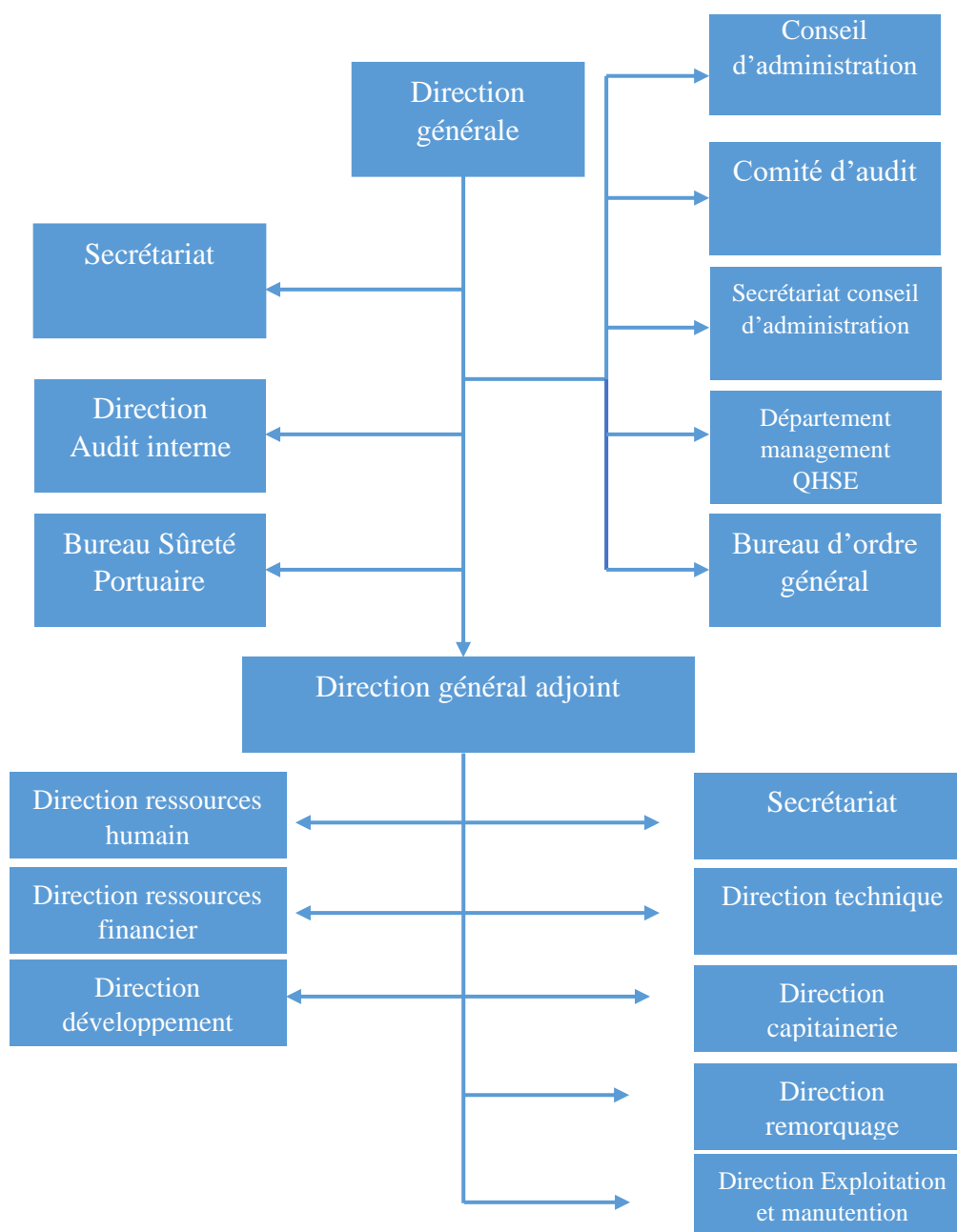
Le port fonctionne en permanence de jour comme de nuit. Les opérations de manutention s'opèrent durant des vacations organisées comme suit : 1er shift : de 07h00 à 13h00 | 2eme

shift : de 13h00 à 19h00 Shift Optionnel de nuit : de 19h00 à 01h00 du matin. (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024)

5. L'organigramme générale de l'entreprise portuaire d'Arzew

Actuellement l'Entreprise portuaire d'Arzew fonctionne avec une organisation type pyramidale (voir **Figure 16**).

Figure 16 : Organigramme générale de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.



Source : Document interne de l'Entreprise Portuaire d'Arzew

6. Système management de la qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew

Cette section vise à donner un aperçu sur le système management de la qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew.

6.1. Présentation du système management de l'E.P. Arzew

L'entreprise a établi et documenté son système management de la qualité et, bien évidemment, ses processus et procédures, et les a mis en œuvre. Le système prend en charge aussi l'entretien et l'amélioration continue conformément aux exigences à la norme internationale ISO 9001 :2015.

Le Système de Management de la Qualité de l'E.P. Arzew vise en premier lieu à satisfaire les exigences des clients de l'entreprise et toutes autres parties intéressées, et d'accroître leur satisfaction par la qualité de ses prestations, et de garantir la sécurité et la santé de ses collaborateurs et leur implication dans les actions d'améliorations continue du système.

Pour assurer sa conformité aux exigences spécifiées, l'entreprise portuaire d'Arzew a adopté et mis en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 depuis 2014.

L'entreprise portuaire d'Arzew a mis en place un Système de Management de la qualité adapté à son contexte et couvrant toutes les activités décrites dans le périmètre d'application.

6.1.1. Les processus de système de management de la qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew

L'entreprise portuaire d'Arzew a déterminé 3 types de processus :

- ✚ **Processus de management** : Il englobe la direction, l'investissement et l'amélioration.
- ✚ **Processus de réalisation** : Il comprend le traitement des commandes, l'accostage et l'appareillage, le remorquage, la manutention et acconage et la facturation.
- ✚ **Processus de support** : Ressources humaines, système d'information, travaux et maintenance des infrastructures, achats et approvisionnement et ressources financières.

Ces processus ainsi que leurs interactions sont décrits dans la cartographie. La description et la formalisation de ces processus se font à l'aide d'outils tels que les fiches processus, les procédures documentées...etc.

En utilisant la cartographie de processus (voir Annexe B), l'entreprise portuaire d'Arzew arrive à mieux contrôler ses processus et identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière, et à mettre en place des actions correctives pour améliorer leur performance globale. Elle fournit également une base solide pour l'identification des risques potentiels et des opportunités d'amélioration continue.

6.2. La politique qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew

Une politique qualité dans sa version n° 06 a été révisée en date du 02.04.2023 par le leadership de l'entreprise « le président directeur général ».

La politique qualité définit l'engagement de la direction envers la qualité. Les grands axes de la politique de l'entreprise portuaire d'Arzew portent sur :

- La mise à dispositions des équipements et des infrastructure appropriés ;
- L'amélioration constante des cadences de manutention sur les navires ;
- La dynamisation des opérations des pilotages- amarrage et remorquage ;
- L'adaptation des modes de fonctionnement à l'environnement pour mieux répondre aux attentes et besoins des clients ;
- L'accroissement des performances de l'organisation interne
- Le renforcement continue et adaptés des capacités des travailleurs.

La direction, les pilotes de processus et le responsable qualité s'assure que cette politique est bien assimilée, et appliquée par l'ensemble des travailleurs ; elle doit être communiquer en interne et en externe.

6.3. La certification du système de management de qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew

6.3.1. Cycle de certification de l'entreprise portuaire d'Arzew

L'entreprise portuaire d'Arzew a pu maintenir sa certification ISO 9001 durant une période de dix ans à compter de l'année de son obtention en 2014 jusqu'au aujourd'hui. Elle a pu réussir son engagement relatif à l'amélioration continue et l'intégrer des principes de la norme ISO 9001 dans ses processus et opérations, ce qui a contribué à maintenir un niveau élevé de satisfaction de ses clients et de conformité de ses prestations.

L'entreprise portuaire d'Arzew compte bientôt 4 cycles de certification selon ISO 9001 :2015.

Figure 17 : Cycles de certification de l'Entreprise Portuaire d'Arzew.



Source : Élaborer par nous-mêmes.

6.4. Objectifs visés à travers la certification ISO 9001 v 2015

Pour l'entreprise portuaire d'Arzew l'objectif principal de la certification est d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers l'efficace et l'efficacité de son système de management, ce qui lui garantit une amélioration continue. L'entreprise vise à travers sa certification à la norme ISO 9001:2015 à traduire les exigences de la norme en actions et résultats concrets en matière de qualité de ses prestations et de satisfaction clients, et à optimiser les processus opérationnels et renforcer la compétitivité sur le marché international, Étant donné que la certification à la norme ISO 9001 est reconnue à l'échelle mondiale, cela renforce la réputation de l'entreprise sur le marché et lui permet de se démarquer pour être plus concurrente par son engagement avéré envers la qualité, et à gagner en crédibilité auprès des partenaires commerciaux internationaux. Cela peut favoriser l'expansion de ses activités portuaires et l'attraction de nouveaux clients.

Conclusion du chapitre 2 :

Dans ce chapitre, nous avons accordé une attention au terrain de la recherche et la méthodologie que nous avons utilisée dans notre recherche, ainsi qu'au outils et méthodes utilisés pour la collecte des informations, qui s'est basé pour notre cas sur une recherche documentaire et une approche qualitative basé sur des entretiens avec la chef service qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew.

Il est a remarqué que le port d'Arzew traite des opérations d'export plus que d'import, chose qui le distingue par rapport aux autres ports voisins tel que le port d'Oran. Ce volume à l'export lui permet d'acquérir une certaine expérience et améliorer continuellement son efficacité et productivité portuaire.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Notre étude s'est proposé d'évaluer le rôle de la planification d'un système de management de la qualité dans la réussite du projet de certification ISO 9001 au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew.

Nous avons réalisé un entretien semi-directif avec la chef service qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew pour comprendre comment l'entreprise a planifié son système de management pour réussir et obtenir sa certification ISO 9001 :2015.

Section 1 : RESULTATS ET DISCUSSIONS.

Dans cette section, nous présenterons les résultats des entretiens semi-directif mener avec la chef service qualité, des discussions et insights obtenus lors de ces entretiens, tout en mettant l'accent sur les aspects essentiels de la planification et leur contribution à la réussite du projet de certification ISO 9001 :2015.

1. Les résultats des entretiens

- **Contexte de la planification du système de management de qualité « SMQ » au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew :**

Afin de s'assurer que le Système de Management de la Qualité soit aligné avec la stratégie de l'entreprise, tout en tenant compte des enjeux internes et externes pertinents, l'entreprise portuaire d'Arzew réalise chaque année une analyse approfondie de son environnement externe à travers la réalisation d'un diagnostic stratégique basé sur la collecte des informations actualisées et l'analyse des différents aspects de cet environnement. En interne ce diagnostic est réalisé à travers des audits trimestrielles et la revue de la direction générale de l'entreprise qui dresse semestriellement un état du système de management de la qualité de l'entreprise, à savoir : la direction générale et les pilotes de processus, et ce afin d'élaborer les plans d'actions pour un système de management de qualité en mesure d'assurer l'amélioration continue de l'entreprise.

Les éléments de sortie de la revue de direction de l'entreprise portuaire d'Arzew représentent généralement les opportunités d'améliorations, les besoins en ressources et les changements liés aux systèmes de management de qualité, et qui démontrent les forces et faiblesses de chaque processus. Ces enjeux sont liés par un lien logique aux parties intéressées, c'est ce qui nous a amenés à recourir à l'analyse SWOT pour avoir une vision globale qui nous permet de déterminer l'environnement de l'entreprise portuaire d'Arzew (voir Annexe C).

A la suite de l'analyse de l'existant par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, un plan d'action à été élaboré face aux enjeux détectés et mettra en place des actions. Il regroupera toutes les actions à entreprendre face aux enjeux du système de management de qualité pour répondre aux exigences de la norme ISO 9001.

Ce plan d'action doit être surveillé et examiné pour s'assurer qu'une compréhension continue de chacun des besoins est dérivée et maintenue. Pour faciliter la compréhension du contexte de l'entreprise portuaire d'Arzew, il faut examiner régulièrement les questions qui influencent le contexte au cours des réunions de revue de direction.

Cette étape permet aux personnels de l'entreprise portuaire d'Arzew d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisme, de choisir la meilleure stratégie à adopter pour la réussite du projet, de définir les conditions de réussite de l'implémentation du système de management de qualité, et d'élaborer le plan d'action.

La planification du système de management de qualité au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew dépend de divers facteurs contextuels essentiels. Cela inclut :

- La compréhension de la nature des activités et services offerts,
- La conformité aux exigences légales et réglementaires,
- L'alignement sur les objectifs stratégiques tels que l'amélioration de la satisfaction client, l'engagement de la direction et la culture organisationnelle, ainsi que l'allocation adéquate des ressources disponibles.

Une analyse des risques et une intégration complète du feedback des parties prenantes internes et externes dans ce processus, permettant à l'E.P. d'Arzew d'élaborer une planification du SMQ adaptée qui favorise l'amélioration continue des opérations et des services de l'entreprise.

- **Planification des risques et des opportunités au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew :**

L'entreprise portuaire d'Arzew réalise chaque année, une analyse de son contexte, qui lui permet de cerner les risques, qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la politique qualité, et qui peuvent retarder l'amélioration de son système de management de qualité dans l'ensemble. On a mis en place une procédure pour identifier les risques et saisir les opportunités qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise, et mettre en place des plans d'actions adéquats.

Au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew, le processus de planification des risques et des opportunités est soigneusement structuré pour garantir une gestion proactive et efficace. Tout d'abord, des séances de brainstorming réunissent une équipe comprenant des représentants de différents départements de l'entreprise pour identifier les risques potentiels et les opportunités liés aux objectifs qualité de l'entreprise (Voir Annexe D).

Pour chaque risque ou opportunité identifié, une analyse de recherche des conséquences et causes selon l'outil « 5M » est faite (Voir Annexe D). Ensuite, Pour assurer une bonne planification une fiche d'évaluation et de traitement des risques et d'opportunités sera mise en place. L'évaluation sera réalisée pour les risques identifiés seulement selon 2 critères : la gravité et la fréquence. Uniquement les risques de criticité de 4,6,9 seront traités. Des responsabilités sont attribuées, et des délais sont fixés pour chaque action identifiée afin d'assurer une mise en œuvre efficace (Voir Annexe E).

Le suivi des actions est assuré pour garantir que les actions sont effectuées en temps voulu, Donc un tableau de suivi des traitements des risques et opportunités va nous permettre d'analyser et de maîtriser les risques et les opportunités à travers des actions préventives en déterminant le responsable et les délais prévus, la date de réalisation, la preuve de réalisation et une vérification de leur efficacité une fois mises en œuvre (Voir Annexe F). Enfin, une révision périodique du processus sera effectuée pour intégrer de nouveaux éléments et ajuster les actions en fonction des évolutions de l'environnement de l'entreprise, permettant ainsi une amélioration continue de la gestion des risques et des opportunités.

- **Planification pour l'atteinte des objectifs au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew :**

La planification des objectifs de l'entreprise portuaire d'Arzew doit, en premier, être alignée avec la politique qualité de l'entreprise et sa vision à long terme, ainsi que sur les besoins et les attentes des parties intéressées. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (objectifs SMART), et doivent être alignés sur les différentes fonctions de l'entreprise.

En développant un plan d'action détaillé pour chaque objectif (Voir Annexe G) chacun lié avec son processus, on détermine qui sera responsable de la réalisation de chaque objectif et clarifier les rôles et les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. En identifiant les étapes spécifiques à suivre, les ressources nécessaires, les échéances, la fréquence de

contrôle de l'efficacité de l'action et le critère d'efficacité de l'action menée pour l'atteinte de l'objectif.

E mettent en place un système de suivi et d'évaluation pour surveiller la progression vers les objectifs, identifier les écarts et ajuster les plans si nécessaire. Cela permet d'assurer que l'entreprise reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

- **Planification des modifications au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew :**

L'entreprise portuaire d'Arzew œuvre continuellement pour 'améliorer ses pratiques de planification pour mieux répondre aux défis. Lors de la planification des modifications au sein de l'entreprise, il est essentiel de prendre en compte la possibilité d'imprévus.

Malgré une planification minutieuse, des événements inattendus peuvent survenir. Pour faire face à ces imprévus, il est important de maintenir une flexibilité dans le plan de modification.

De plus, une communication ouverte et transparente avec toutes les parties intéressées peut aider à identifier rapidement les problèmes et à élaborer des solutions adaptées. En incluant la gestion des imprévus dans le processus de planification, l'entreprise portuaire d'Arzew fait mieux faire face aux défis potentiels et maintenir la progression vers ses objectifs de qualité et de performance.

- **Le rôle de planification dans la réussite de projet de certification ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew :**

La planification a joué un rôle crucial dans la réussite du projet de certification ISO 9001:2015 au sein de l'Entreprise Portuaire d'Arzew en fournissant une feuille de route claire et détaillée pour aligner nos processus opérationnels sur la normes ISO, en identifient les écarts et à prendre des mesures correctives, allouent aussi efficacement les ressources nécessaires, établirent un plan d'action structuré avec des délais et des responsabilités définis, former notre personnel aux exigences de la norme ISO 9001:2015, et mettent en place des mécanismes d'évaluation continue pour assurer l'amélioration continue de notre système de management de la qualité.

La planification dans le cadre d'un système de management de la qualité (SMQ) tel que défini par la norme ISO 9001 :2015 peut être hautement préventive. En identifiant les processus, en évaluant les risques potentiels et en définissant des mesures préventives appropriées, on a pu anticiper les risques éventuels et agir proactivement pour les éviter.

Cela comprend aussi la mise en place des actions préventives pour réduire les risques de non-conformité, de défauts au d'autre risques liés au contexte de l'entreprise portuaire d'Arzew, ainsi que l'élaboration des plans pour répondre aux situations imprévues.

En intégrant la prévention dans la planification au sein de notre système de management de qualité, l'entreprise a pu renforcer sa performance globale et sa capacité à assurer la qualité de ses prestations de manière cohérente, de ce qui fait atteindre ses objectifs de qualité et réussir sa certification ISO 9001 :2015.

2. Discussion

Lors de l'analyse des données des entretiens effectués avec la chef de service qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew, il est apparu que la phase de planification du système de management de qualité « SMQ » a joué un rôle déterminant dans la réussite de projet de certification ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew, Il est essentiel de comprendre pleinement le contexte interne et externe dès le début du projet, en effectuant des diagnostics annuels et des revues de direction semestrielles. Cela permettra d'aligner les objectifs du système de gestion de qualité « SMQ » avec le contexte. Ainsi, l'analyse SWOT pour élaborer un plan d'action qui répond aux exigences de la norme.

En ce qui concerne les risques et les opportunités, il a été observé qu'une gestion proactive des risques et des opportunités, en utilisant des procédures solides et la méthode 5M, permettra d'aborder les risques de manière structurée et de mettre en place des mesures préventives et correctives. De cette manière, une définition précise des objectifs « SMART » de l'entreprise portuaire d'Arzew ainsi que des plans d'action détaillés ont garanti une mise en œuvre efficace et un suivi rigoureux, ce qui a permis de corriger les écarts.

Pa rapport aux changements liés au système de gestion de la qualité et qui peuvent affecter l'entreprise portuaire d'Arzew, on a constaté qu'il sera également crucial d'avoir une flexibilité et une capacité à les gérer, ainsi qu'une communication ouverte afin de faciliter l'adaptation rapide à ces changements.

Par conséquent, les résultats de cette étude ont démontré clairement qu'une planification minutieuse et proactive du système de management de qualité « SMQ » est essentielle pour assurer la réussite du projet de certification ISO 9001 :2015. Permettent de structurer les efforts de l'entreprise, et de garantir une mise en place organisée et cohérente du système de management de qualité « SMQ » de l'entreprise portuaire d'Arzew, d'aligner ses processus avec les exigences de l'ISO 9001 :2015, de gérer efficacement les risques et de saisir les opportunités, tout en améliorant continuellement la qualité de ses produits ou services offerts, afin de renforcer la performance globale de l'entreprise portuaire d'Arzew.

CONCLUSION

1. Principaux résultats obtenus

L'objectif principale de cette étude était d'évaluer et de comprendre le rôle de la phase de planification dans la réussite de projet de certification ISO 9001 version 2015. Nous avons choisi d'aborder le cas de l'entreprise portuaire d'Arzew, qui occupe une position centrale en tant qu'entreprise portuaire majeure dans la gestion des flux de marchandises et des opérations logistiques.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative à travers une recherche documentaire approfondie. De plus, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec la chef service qualité de l'entreprise portuaire d'Arzew, Étant donné l'importance de ce poste pour notre sujet de recherche, et donc sa capacité à répondre à nos questions.

Les résultats obtenus nous ont permis de souligner l'importance de la planification du système de management de qualité au sein de l'entreprise portuaire d'Arzew. Cela permet à celle-ci d'identifier et de prendre les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs qualité, répondre aux exigences de ses clients et améliorer continuellement son système de management de qualité « SMQ ».

Par conséquent, un projet de certification ISO 9001 :2015 réussie nécessitera une planification efficace, ainsi l'établissement d'un cadre pour établir des objectifs clairs, des plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

En intégrant la planification selon la norme ISO 9001 :2015, les entreprises garantissent l'adoption d'une approche proactive pour identifier et gérer les risques et les opportunités, établir des objectifs clairs et planifier pour les atteindre, ainsi que prévoir les modifications liées à leur système de management de la qualité. Cette approche favorise une réflexion systématique et stratégique, entraînant de meilleures performances, une satisfaction client accrue et une amélioration continue du système de management de la qualité.

Pour conclure, nous avons constaté que la planification est une composante essentielle pour assurer la réussite de tout projet de certification ISO 9001 :2015. L'étude approfondie des méthodes de planification a mis en évidence plusieurs éléments essentiels pour réussir, tels que la clarté des objectifs de certification, une allocation appropriée des ressources, une

gestion proactive des risques. Ces éléments ont été identifiés comme des contributeurs significatifs à la réussite des projets de certification

2. Recommandations

- L'importance de commencer la planification du système de management de qualité « SMQ » dès le début du projet de certification.
- Effectuez une première évaluation de la situation actuelle de l'entreprise en relation avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015
- L'importance d'adopter une approche axée sur les risques dans la planification du SMQ. Identifiez et évaluez les risques potentiels qui pourraient affecter la mise en œuvre et la certification du système de management de la qualité, et développez des stratégies d'atténuation appropriées
- La nécessité d'établir un processus de surveillance et de revue régulier du système de management de la qualité « SMQ » pour s'assurer que le système fonctionne efficacement et est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.

3. Limites

Malgré les résultats obtenus, cette recherche présente également certaines limitations, notamment :

- La confidentialité des documents internes qui aurait permis une analyse plus approfondie.
- Il n'existe pas beaucoup de travaux académiques sur le sujet, ce qui a rendu difficile la recherche d'une base théorique pour commencer.
- Les résultats de l'étude peuvent devenir obsolètes avec le temps si les normes ISO ou les pratiques de gestion évoluent.

4. Possibilité de prolonger la recherche

Afin d'enrichir les possibilités et les pistes de recherche à venir, les implications suivantes sont suggérées :

- Les recherches futures pourraient examiner comment les facteurs contextuels, tels que la taille de l'organisation, le secteur d'activité et la culture organisationnelle, influencent la manière dont la planification est menée et son impact sur la réussite de la certification ISO 9001 :2015.

- Il est fortement recommandé que les recherches futures mènent des études comparatives entre les organisations qui ont réussi et celles qui ont échoué dans leur certification ISO 9001 :2015. Cela pourrait aider à déterminer les facteurs clés de succès et les obstacles à éviter en matière de planification.
- De plus, les recherches futures dans ce contexte peuvent analyser l'impact de l'engagement et de la formation des employés pendant la phase de planification sur la réussite de la certification.

BIBLIOGRAPHIE

1. BAZINET, M., NISSAN, D., & JEAN-MARIE, R. (2015). *Au coeur de l'ISO 9001:2015 :Une passerelle pour l'excellence*. AFNOR.
2. BOUZOUIDA, I. (2020). *Comment Réussir Le Plan De Transition Iso 9001 Version 2015 ?* Récupéré sur QualitExpert: <https://qualitexpert-dz.com/wp-content/uploads/2021/01/image-78.png.webp>
3. (2024, may 01). Récupéré sur Entreprise Portuaire d'Arzew: <https://www.arzewports.dz/>
4. ARNAUD, E., & PIERRE-ANTOINE, S. (2015). La norme iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley. *HAL*.
5. *Asa conseil*. (2022). Récupéré sur Le processus de certification: <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/tout-sur-la-certification-iso-9001/le-processus/>
6. AZOUZA, O., & MASAUD, K. (2023). L'effet de la planification stratégique sur le contrôle de la qualité dans l'industrie sidérurgique à Libya. *American Journal of Economics and Business Innovation (AJEBI)*. doi: <https://doi.org/10.54536/ajebi.v2i3.2166>
7. BAKHTIAR, A., NUGRAHA, A., SULIANTORO, H., & PUJOTOMO, D. (2023). L'effet du système de management de la qualité (ISO 9001) sur la performance opérationnelle de diverses organisations en Indonésie. *Cogent Business & Management*, 12.
8. BERNADETTE, P. (1987). *le vocabulaire de la documentation*. Paris: AFNOR.
9. Borges, A., & Karyotis, C. (2012). *Réussir le mémoire des écoles de commerce*. Gualino.
10. DE SANTIS, M. (2022). La cartographie des processus, outil de management au service de l'organisation. Récupéré sur <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/cartographie-processus>

11. ESGARRANCHO, S., & CANDIDO, C. J. (2020). Préparation de l'entreprise à la certification ISO 9001 – Le cas de l'industrie hôtelière au Portugal. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23-42. Récupéré sur <https://www.tandfonline.com/eprint/S8XPH6PIGRMQNSXEXY3K/full?target=10.1080/14783363.2017.1404428>
12. FENG, M., TERZIOVSKI, M., & SAMSON, D. (2008). Relation entre la certification du système de qualité ISO 9001 :2000 et les performances opérationnelles et commerciales : enquête menée auprès d'entreprises de fabrication et de services basées en Australie et en New-Zélande. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22-34. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/17410380810843435>
13. G, M. (2023). *ISO 9001 - Clause 6 Planning*. Récupéré sur ISO Docs: <https://iso-docs.com/blogs/iso-9001-standard/iso-9001-clause-6-planning>
14. GILLET-GOINARD, F., & SENO, B. (2009). *Réussir la démarche qualité Appliquer des principes simples*. Editions d'Organisation.
15. HAMROUNI, A., & JLassi, N. (2019). *Management de la qualité en industrie*. AFNOR.
16. ISO. (2015). *ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité*. Consulté le mars 17, 2024, sur ISO - International Organization for Standardization: www.iso.org
17. ISO. (2015). *ISO 9001-2015 - Mode d'emploi*. Consulté le mars 17, 2024, sur ISO - International Organization for Standardization: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf
18. ISO. (2016). *Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000*. Récupéré sur ISO - International Organization for Standardization: <https://www.iso.org>
19. ISO. (2019). *Profiter des avantages d'ISO 9001*. Récupéré sur ISO - International Organization for Standardization: <https://www.iso.org>
20. ISO. (2024). *ISO - Certification*. Récupéré sur ISO - International Organization for Standardisation: <https://www.iso.org/fr/certification.html>

21. *ISO 9001:2015 Clause 6*. (2024). Récupéré sur Core Business Solutions: <https://www.thecoresolution.com/iso-9001-clause-6>
22. Juno. (2022). *Mettre en place et obtenir la norme ISO 9001*. Récupéré sur [juno.tech](https://www.juno.tech/journal/6-etapes-pour-mettre-en-place-et-obtenir-la-norme-iso-9001): <https://www.juno.tech/journal/6-etapes-pour-mettre-en-place-et-obtenir-la-norme-iso-9001>
23. Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2023). *le mémoire de master: Piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance*. Dunod.
24. KASMI, A., & HELMI, D. (2024). Les facteurs clés de réussite de l'innovation managériale : Cas d'adoption de la norme internationale ISO 9001 dans le secteur public marocain. *Alternatives Managériales Economiques*, 328-348. Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/46388>
25. *LEARN AFFLATUS CONSULTING*. (2024). Récupéré sur Planifications des modifications: <https://learn.afflatus.consulting/slides/slide/planification-des-modifications-544#collapse-767>
26. MAYA, G. (2023). *ISO 9001 - Clause 6 Planning*. Récupéré sur ISO DOCS: <https://iso-docs.com/blogs/iso-9001-standard/iso-9001-clause-6-planning>
27. MONGILLON, P., & VERDOUX, S. (2013). *L'entreprise orientée processus Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients*. AFNOR.
28. MOUGIN, & YVON. (2019). *La qualité 2015, c'est facile ! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001*. AFNOR.
29. OPSOMER, F. (2022). Procédure de certification. *SCRIBD*.
30. PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
31. PINET, & CLAUD. (2017). *Découverte de la qualité Conforme à la NF EN ISO 9001:2015*. AFNOR.
32. PINET, & CLAUDE. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. AFNOR.
33. Salvetat, D., & Drillon, D. (2020). *Le mémoire de master: mode d'emploi*. Ellipses.

34. SAVERINO, & FERNAND. (2010). *Diminuer la non-qualité en entreprise*. AFNOR.
35. SIRIRRAM, R., & DU PLESSIS, C. (2024). Planification, assurance et contrôle de la qualité dans les environnements de fabrication, de projets industriels et de services. Dans *Contrôle qualité et assurance qualité - Techniques et applications*. doi:10.5772/intechopen.113995
36. VIRMAUX, C. (2019). *Norme ISO 9001 version 2015*. Récupéré sur Université d'Orléans: https://www.univ-orleans.fr/upload/public/media/fichier/2019-09/2_iso_9001_2015_systemes_de_management_de_la_qualite.pdf

ANNEXES

ANNEXE A-

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF A DESTINATION

DE LA CHEF SERVICE QUALITE

Introduction :

Bonjour Madame, permettez-moi de me présenter, je m'appelle ABDELLAOUI Aya Yasmine, étudiante en deuxième année master en Entrepreneuriat et Management de projet à l'Ecole Nationale Supérieure de Management « ENSM, Koléa ». Je souhaiterais m'entretenir avec vous afin de comprendre le processus de planification d'un système de management de la qualité au sein de l'Entreprise Portuaire d'Arzew et leur rôle dans la réussite du projet de certification ISO 9001 v 2015. Pour m'assurer de ne rien manquer de notre discussion et pour faciliter la rédaction du rapport final, Je souhaiterais enregistrer notre entretien.

Guide d'entretien	
Entretien avec :	Date :
Heure de début :	Heure de fin :
Section 1 : contexte de la planification du système de management de la qualité (SMQ)	
<ul style="list-style-type: none">• Comment procédez-vous à l'analyse de l'environnement externe et interne ?• De quelle manière les éléments de cette analyse sont-ils pris en considération dans la revue de la direction ?• De quelle manière ces résultats impactent-ils la conception des plans d'action pour le système de management de la qualité ?• Quelles sont les méthodes utilisées pour surveiller et évaluer régulièrement le plan d'action ?	
Section 2 : planification des risques et des opportunités	
<ul style="list-style-type: none">• Comment vous-faites pour identifier et analyser les risques et les opportunités ?• Quels outils vous-utilisez pour analyser les causes de ses risques ?• Quels sont les critères employés pour évaluer la gravité et la fréquence des risques ?• Pourriez-vous me donner une explication de la manière dont les responsabilités et les échéances sont attribués aux actions identifiées ?	
Section 3 : planification pour l'atteinte des objectifs	

- De quelle manière élaborez-vous les plans d'action précis pour chaque objectif ?
- Quel critère de suivi et d'évaluation utilisez-vous pour surveiller la progression vers les objectifs ?

Section 4 : planification des modifications

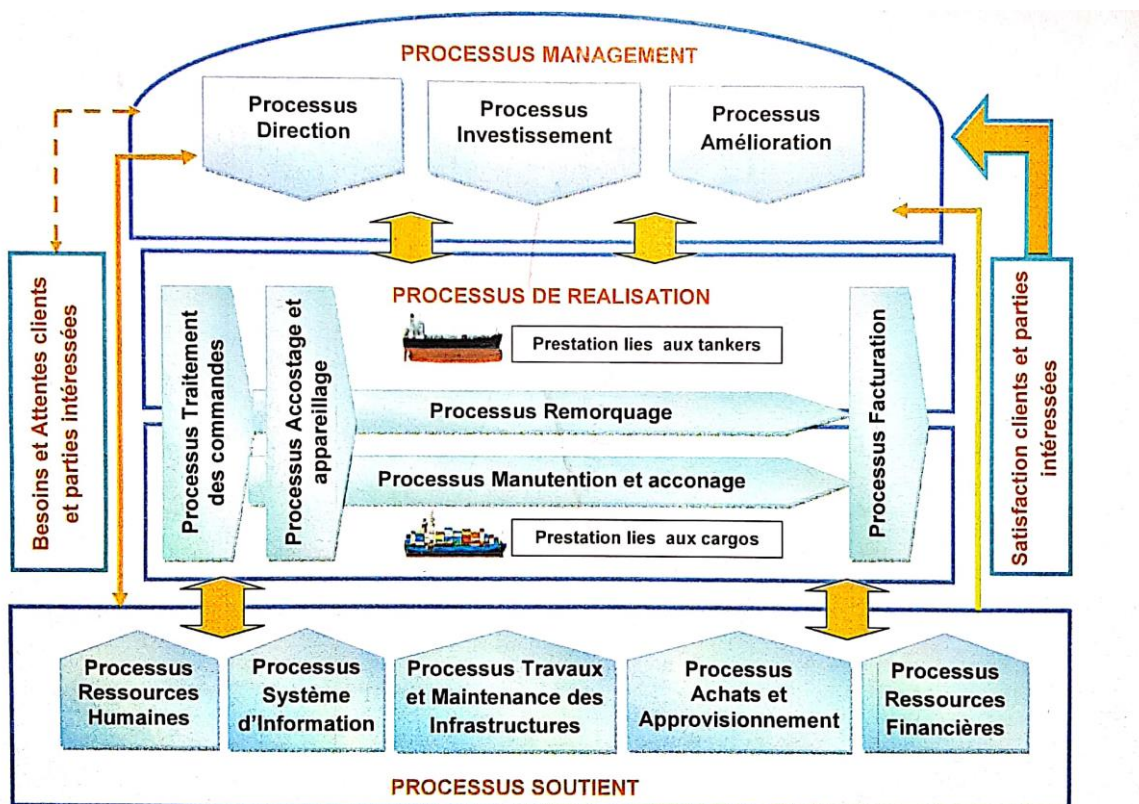
- De quelle manière anticipez-vous les imprévus lors de la planification des modifications ?
- Quels ajustements sont inclus dans le plan de modification afin de faire face aux événements imprévus ?

Section 5 : rôle de la planification dans la réussite de la certification ISO 9001 :2015

- En quoi la planification a-t-elle contribué au succès du projet de certification ISO 9001 :2015, à votre avis ?
- Selon vous, de quelle manière la planification a-t-elle joué un rôle dans la création de mécanismes d'évaluation continue afin de garantir une amélioration continue du système de management de la qualité ?

Je tiens à vous remercier sincèrement pour votre temps et votre contribution précieuse lors de cet entretien.

ANNEXE B-
CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS DE L'ENTREPRISE
PORTUAIRE D'ARZEW



Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

ANNEXE C-
PLAN D’ACTION DU CONTEXTE DE L’ENTREPRISE
PORTUAIRE D’ARZEW

	PLAN D'ACTION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE du .././20..	IMP.QHSE....	
		Rév : 01	Page : 1/4
		Date : 16/02/2020	

Chapitre 4 - Confronte

TY PE	Enjeux internes	Actions à entreprendre	Responsabilité	Echéance
F O R C E S				

	PLAN D'ACTION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE du .././20..	IMP.QHSE....	
		Rév : 01	Page : 2/4
		Date : 16/02/2020	

TY PE	Enjeux internes	Actions à entreprendre	Responsabilité	Echéance
F A I B L E S S E S	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			

	PLAN D'ACTION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE du .../20..	IMP.QHSE....	
		Rév : 01	Page : 3/4
		Date : 16/02/2020	

TY PE	Enjeux externes	Actions à entreprendre	Responsabilité	Echéance
O P P O R T U N I T E S				

	PLAN D'ACTION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE du .../20..	IMP.QHSE....	
		Rév : 01	Page : 4/4
		Date : 16/02/2020	

TY PE	Enjeux externes	Actions à entreprendre	Responsabilité	Echéance
M E N A C E S				

Validation:	Date :
--------------------	---------------

Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

ANNEXE D-

**FICHE D'IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES
OPPORTUNITES LIES AU FONCTIONNEMENT DU
PROCESSUS**

	FICHE D'IDENTIFICATION DES RISQUES ET OPPORTUNITES LIES AU FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS	IMP.QHSE.01	
		Rév : 04	Page 1/2
		Date : 02.10.2019	

Processus :		Date :	
Pilote :		Heur : de à	
Animateur du brainstorming :		Rédacteur :	
Participants :			
But de la réunion :			
Plan :		Durée :	
1-Identification des risques et opportunités liés au fonctionnement du processus.			
2-Conséquences de chaque risque.			
3-Recherche des causes de chaque risque.			
Synthèse de la réunion Brainstorming :			
1 ère Partie : Dans un premier temps, nous avons demandé au groupe ; quels sont les risques et opportunités liés au fonctionnement du processus ?			
Voici les risques et opportunités récupérés sans aucun tri préalable:			
Risques		Opportunités	
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
2 ème Partie :			
Les deux (02) tableaux suivants représentent le résultat de notre étude (les risques triés, leurs conséquences et leurs causes ainsi que les opportunités triées).			

	FICHE D'IDENTIFICATION DES RISQUES ET OPPORTUNITES LIES AU FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS		IMP.QHSE 01
	Rév : 04	Page 2/2	
	Date : 02.10.2019		

1) RISQUES

N°	Risque	Conséquences	Recherche des causes (5M)
R1			
R2			
R3			

2) OPPORTUNITES

N°	Opportunités
Op1	
Op2	
Op3	
Op4	

Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

ANNEXE E-
FICHE D’EVALUATION ET TRAITEMENT DES RISQS
ET OPPORTUNITES

	FICHE D'EVALUATION ET TRAITEMENT DES RISQUES / OPPORTUNITES	IMP.QHSE.02	
		Rév : 01	Page : 1/1
		Date : 02/10/2019	

Processus :

N°	Risques ou Opportunités	Evaluation des risques			Traitement des risques et opportunités (Panification)					
		Criticité = F X G			Classement des risques	Libellé de l'action	Responsabilité	Délai	Moyens	Critère d'efficacité de l'action
		F	G	C						
R1										
R2										
R3										
Op1										
Op2										

L'évaluation sera réalisée uniquement pour les risques identifiés, et seulement les risques de criticité 4, 6, 9 seront traités.

Visa: _____ Date : _____

Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

ANNEXE F-
SUIVI ET TRAITEMENT DES RISQUES ET DES
OPPORTUNITES

	SUIVI DES TRAITEMENTS DES RISQUES ET OPPORTUNITES	IMP. QHSE.	
		Rév : 03	Page : 1/1
		Date : 06.03.2023	

Processus :

N°	Risque ou opportunité	Action planifiée	Responsable	Délai Prévu	Date de réalisation	Preuve de la réalisation	Vérification de l'efficacité de l'action
R1							
R2							
Op1							
Op2							

Approbation du Pilote Processus :	Date :
-----------------------------------	--------

Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).

ANNEXE G-
PLANIFICATION POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Planification pour l'atteinte des objectifs		IMP.QHSE.	
		Rév : 01	Page : 1/1
		Date :	

PILOTE PROCESSUS : directeur....

Chapitre 62

Intitulé du processus	Objectif	Action	Responsable de l'action	Ressources	Délais de réalisation de l'action	Fréquence de contrôle de l'efficacité l'action	Critère d'efficacité de l'action

VALIDATION DU PILOTE PROCESSUS	
Nom :	
Date :	
Visa :	

Source : (Entreprise Portuaire d'Arzew, 2024).