

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
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master en

« Management Par la Qualité »

**Contribution à l'implémentation d'un système
management de la qualité (SMQ) conformément la
norme ISO 9001:2015 dans un secteur de
communication Cas d'étude : ONOMEDIA**

Elaboré par :
DOUACI Doua

Encadré par :
Dr.NACER Loubna

Année universitaire : 2025 / 2026

RESUME :

Dans un contexte de concurrence accrue, le management de la qualité s'impose comme un levier stratégique pour toute organisation. Cette étude porte sur la contribution à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à l'ISO 9001:2015 au sein d'Ono Média, une TPE algérienne de services créatifs. Fondée sur une approche qualitative et la méthode de recherche-action, la démarche couvre les phases Plan-Do du cycle PDCA.

Le diagnostic révèle un faible niveau de maturité qualité (14 %), avec des écarts liés à l'absence de formalisation des processus et d'objectifs mesurables. Un plan d'action en huit actions prioritaires a été élaboré, incluant une cartographie des processus.

Cette étude met en évidence que, malgré l'absence de certification visée, la mise en œuvre d'un SMQ structuré et progressif, selon l'ISO 9001:2015, génère des améliorations tangibles et durables en matière d'organisation interne, de satisfaction client et de réduction des non-conformités. L'engagement intrinsèque de la direction et la réceptivité de l'équipe constituent les conditions favorables à la pérennité de cette démarche au-delà du cadre de ce travail.

Mots-clés : Système de Management de la Qualité ; ISO 9001:2015 ; Roue de Deming ; Diagnostic qualité .

ABSTRACT:

In a context of increasing competition, quality management has become a strategic lever for any organization. This study focuses on the contribution to the implementation of a Quality Management System (QMS) compliant with ISO 9001:2015 within Ono Média, an Algerian micro-enterprise operating in the creative services sector. Based on a qualitative approach and action research methodology, the process covers the Plan-Do phases of the PDCA cycle.

The diagnostic reveals a low level of quality maturity (14%), with gaps related to the absence of formalized processes and measurable objectives. An action plan comprising eight priority actions was developed, including a process mapping.

This study demonstrates that, despite the absence of a targeted certification, the implementation of a structured and progressive QMS in accordance with ISO 9001:2015 generates tangible and lasting improvements in terms of internal organization, customer satisfaction and non-conformity reduction. The intrinsic commitment of management and the receptiveness of the team constitute the enabling conditions for the sustainability of this approach beyond the scope of this work.

Keywords: Quality Management System (QMS) – ISO 9001:2015 – PDCA – Micro-enterprise – Quality diagnostic

ملخص

في سياق تنافسية متزايدة، بات إدارة الجودة رافعةً استراتيجيةً لا غنى عنها لأي منظمة. تتناول هذه الدراسة المساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة (SMQ) وفق متطلبات المواصفة ISO 9001:2015 داخل مؤسسة Ono Média، وهي مؤسسة جزائرية مصغرة ناشطة في قطاع الخدمات الإبداعية. استناداً إلى مقارنة نوعية وأسلوب بحث-

إجراء، تغطي الدراسة مرحلتَي التخطيط والتنفيذ (Plan-Do) من دورة PDCA.

كشف التشخيص عن مستوى نضج نوعي متدنٍ بلغ 14%، مع فجوات مرتبطة بغياب توثيق العمليات وانعدام الأهداف القابلة للقياس. وقد تم إعداد خطة عمل تضمنت ثمانين أولويات، شملت رسم خريطة العمليات.

تبيّن هذه الدراسة أنه على الرغم من غياب هدف الحصول على شهادة المطابقة، فإن تطبيق نظام إدارة جودة منظم وتدرجي وفق ISO 9001:2015 يُؤدّ تحسينات ملموسة ومستدامة على صعيد التنظيم الداخلي، ورضا العملاء، والحدّ من حالات عدم المطابقة. ويُشكّل الالتزام الراسخ للإدارة وتجاوب الفريق الشرطين الأساسيين لديمومة هذه المقاربة بعد انتهاء إطار هذا العمل.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة ; ISO 9001:2015 ; عجلة ديمنج ; تشخيص الجودة

Remercîment :

« La gratitude est la mémoire du cœur »

Ce mémoire, je ne l'ai pas écrit seule.

Derrière chaque page, il y a des visages, des voix, des mains tendues aux bons moments.

Ce sont ces personnes que je veux remercier aujourd'hui, du fond du cœur.

À l'**École Nationale Supérieure de Management**, à mon encadrante **Madame Nacer Loubna** pour la qualité de l'enseignement dispensé durant ces deux années de formation. Leur dévouement et leur passion pour la transmission du savoir.

À **Ono Média**, pour l'encadrement de ce projet, À **M.Amine**, pour sa confiance.

À **M.Nassim**, dont la générosité et les encouragements m'ont permis de donner le meilleur de moi-même. À toute l'équipe : **M.Aboubakr**, **M.Aymen**, **M.Ghiless** et **M.Yacine**, pour leur collaboration, leur soutien constant et l'environnement professionnel et humain qu'ils ont su créer durant toute la période de stage.

À mon père **Mohamed Riadh** et à ma mère **Saida**, vous avez été, bien avant ce travail, mes premiers enseignants. Chaque effort consenti dans ce mémoire porte votre empreinte. Merci pour tout ce que les mots ne sauront jamais suffisamment exprimer.

À mon frère **Mohamed**, à mes sœurs **Hania** et **Nafissa**, merci d'avoir été là, simplement, comme seule une famille sait l'être.

Je pense avec émotion à mes **grands-parents** maternels, dont la tendresse m'a toujours portée, et à mon **grand-père paternel**, qui nous a quittés avant de voir ce jour. J'espère, là où il se trouve, lui faire honneur.

À ma cousine **Soumia**, merci pour ton aide précieuse et ta générosité au moment où j'en avais le plus besoin.

À ma promos MPQ mes ami(e)s, mes camarades d'école et collègues de vie professionnelle, même sans tous vous citer, sachez que chacun de vos mots, de vos encouragements et des moments partagés a laissé une empreinte précieuse dans mon parcours et dans l'aboutissement de ce travail.

À tous ceux dont le nom n'apparaît pas ici mais dont le cœur sait, merci.

SOMMAIRE :

RESUME	I
Liste des Abréviations	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 01	2
CADRE THÉORIQUE.....	2
Section 01 : Revue de littérature	6
1. Le Management de la Qualité : Fondements théoriques et évolution	6
1.1. Genèse et évolution du concept de qualité	6
1.2. Le Management de la Qualité	7
2. La norme ISO 9001 : Principes, mise en œuvre et effets organisationnels	8
2.1. La norme ISO 9001 : structure et principes fondateurs.....	8
2.2. Mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les PME et TPE.....	8
2.3. Effets de l'ISO 9001 sur la performance organisationnelle	9
3. L'approche processus et la cartographie des processus organisationnels.....	10
3.1. La maturité des processus et son application aux PME	10
3.2. La cartographie des processus comme outil de diagnostic et d'amélioration.....	11
4. La qualité de service dans les entreprises de services créatifs et de communication.....	11
5. Le cycle PDCA et l'amélioration continue des processus	12
5.1. Le cycle PDCA : fondements et articulation avec l'ISO 9001	12
5.2. Applications du PDCA dans les contextes de services et de PME.....	12
6. Les indicateurs de performance (KPI) dans le cadre d'un SMQ	13
6.1. Définition et rôle des KPI dans le management de la qualité.....	13
6.2. Sélection des KPI adaptés au contexte des agences de communication.....	14
7. Synthèse critique des travaux et positionnement de la recherche	14
7.1. Apports et convergences de la littérature	14
7.2. Limites et lacunes identifiées dans la littérature.....	15
Section 02 : cadre conceptuel	16
1. La norme ISO 9001	16
1.1. L'Organisation internationale de normalisation (ISO)	16
1.2. Les normes ISO.....	16
1.3. Historique de la norme ISO 9001.....	17
1.4. Les exigences de la norme ISO 9001:2015.....	17
2. Le Système de Management de la Qualité (SMQ).....	18

2.1.	Définition d'un système	18
2.2.	Le management	18
2.3.	La qualité.....	18
2.4.	Définition du Système de Management de la Qualité.....	19
3.	Les sept principes de management de la qualité.....	19
4.	Le processus et l'approche processus	20
4.1.	Définition d'un processus	20
4.2.	Les trois catégories de processus	21
4.3.	La cartographie des processus.....	22
5.	Le cycle PDCA :moteur de l'amélioration continue.....	22
6.	. La standardisation, la non-qualité et les indicateurs de performance.....	23
6.1.	La standardisation et les procédures.....	23
6.2.	La non-qualité	23
6.3.	Les indicateurs de performance (KPI)	24
CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL		
.....		25
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ONOMEDIA		27
1.	Historique et contexte de création :	27
2.	Domaines d'activités et offres de service.....	27
3.	Structure organisationnelle et fonctionnelle	28
4.	Valeurs et positionnement stratégique d'Ono Media	29
Section 02 : Méthodologie de la Recherche		29
1.	Positionnement épistémologique	29
1.1	Les trois paradigmes classiques en sciences de gestion.....	30
1.2	Paradigme retenu : l'interprétativiste	30
2.	La méthode de recherche retenue : la recherche-action	31
3.	L'ancrage méthodologique dans le cycle PDCA	32
3.1	Le PDCA comme structure de la démarche terrain.....	32
3.2	Justification de la focalisation sur PLAN + DO	33
4.	Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 retenues et leur justification.....	33
Chapitre 4 : Contexte de l'organisme.....		34
Chapitre 6 : Planification.....		34
4.1	Justification de la non-intégration des autres chapitres	34
5.	Les méthodes de collecte des données	35
L'analyse documentaire		35

L'observation de terrain	35
Les entretiens semi-directifs	37
Construction des guides d'entretien sur les exigences ISO 9001	37
Participants aux entretiens	37
6. Méthode de traitement des données	38
L'analyse thématique de contenu	38
La grille d'évaluation du niveau de conformité	39
Justification scientifique de la grille	40
CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION	42
SECTION 1: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	43
1. Diagnostic et état des lieux	43
1.1. Résultats de l'analyse documentaire	43
1.2. Grille d'observation	44
1.3. Analyse thématique des entretiens	44
1.4. La grille d'évaluation de conformité.....	46
2. Résultat du diagnostic.....	48
3. Plan d'action.....	49
3.1. Indicateurs qualité recommandés (tableau de bord).....	51
4. Réalisation de la cartographie des processus.....	52
5. Fiche processus : Recueil du brief et cadrage projet	54
Section 02 : Discussion des résultats	57
1. Convergences avec la littérature.....	57
2. Divergences et écarts critiques	58
3. Non-qualité de processus versus non-qualité de résultat.....	59
Conclusion Générale.....	61
Bibliographie	66
ANNEXES	70

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des définitions de la qualité	18
Tableau 2: Les sept principes de l'ISO 9001:2015	20
Tableau 3: Les quatre phases du cycle PDCA.....	22
Tableau 4 : Structure fonctionnelle d ONOMEDIA.....	28
Tableau 5: Les trois paradigmes épistémologiques	30
Tableau 6:Application du cycle PDCA dans le cadre du stage chez OOMEDIA.....	32
Tableau 7: Grill d'observation structurée	36
Tableau 8: Participants aux entretiens semi-directifs, ONOMEDIA	38
Tableau 9: Echelle de maturité du grill d'évaluation	40
Tableau 10 : Grill d'observation remplie ONOMEDIA.....	44
Tableau 11 : Correspondance entre les niveaux de véracité et les niveaux de conformité .	46
Tableau 12 : Evaluation de la conformité d ONOMEDIA par rapport aux exigence de chapitre 4 de la norme ISO9001 :2015	47
Tableau 13 : évaluation de la conformité d'Ono Média par rapport aux exigences du chapitre 6 de la norme ISO 9001 :2015	47
Tableau 14 : Plan d'action qualité Ono Média selon les exigences de Chapitres 4 et 6 ISO 9001:2015	50
Tableau 15 : Tableau de bord qualité recommandé pour Ono Média	51

Liste des figures

Figure 1: fonctionnement d un processus	20
Figure 2:l'interaction entre les trois types de processus.....	21
Figure 3 :La roue de Deming.....	23
Figure 4 Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 4	48
Figure 5 : Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 6.....	49
Figure 6 Cartographie des processus d'Ono Média	52
Figure 7 :1ére partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet.	54
Figure 8 : 2éme partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet.	55
Figure 9 : 3éme partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet.	55
Figure 10: 4éme partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet	56
Figure 11 : 5éme partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet	56

Liste des Abréviations :

AFNOR	Association Française de Normalisation
BPM	Business Process Management (Gestion des Processus Métier)
CdP	Chef de Projet
CMMI	Capability Maturity Model Integration (Modèle d'Intégration de la Maturité des Capacités)
COPQ	Cost of Poor Quality (Coût de la Non-Qualité)
EFQM	European Foundation for Quality Management
HLS/ HS	High Level Structure / Harmonized Structure (Structure de Haut Niveau)
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
MOD	Modèle (document standardisé)
NC	Non-Conformité
PDCA	Plan – Do – Check – Act (Planifier – Faire – Vérifier – Agir)
PESTEL	Political – Economic – Social – Technological – Environmental – Legal
PI	Parties Intéressées
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
QM	Quality Management (Management de la Qualité)
SIPOC	Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers
SMQ	Système de Management de la Qualité
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces)
TPE	Très Petite Entreprise

Liste des annexes :

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	71
Annexe 2 : fiche processus recueil des briefs et cadrage du projet.....	73
Annexe 3 : cartographie ONOMEDIA	75

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE:

À l'ère de la mondialisation et de l'économie de service, la qualité n'est plus une option mais une nécessité stratégique. Les organisations de toutes tailles et de tous secteurs sont confrontées à une pression croissante : satisfaire des clients de plus en plus exigeants, améliorer leur efficacité opérationnelle et se démarquer dans un environnement concurrentiel en constante mutation. Dans ce contexte, le Management de la Qualité, et plus particulièrement les Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) fondés sur la norme internationale ISO 9001:2015, constituent un cadre éprouvé pour relever ces défis.

Si les grandes entreprises industrielles ont historiquement été les premières à s'approprier ces référentiels, force est de constater que les très petites entreprises (TPE) de services, notamment dans les secteurs créatifs, accusent encore un retard significatif dans l'adoption de démarches qualité structurées. Ce retard s'explique par plusieurs facteurs : la prédominance de pratiques informelles, le manque de ressources dédiées, et l'absence d'une culture de formalisation des processus. Or, ce sont précisément ces structures qui ont le plus à gagner d'une démarche qualité, car leur agilité naturelle, une fois encadrée par des processus clairs, peut se transformer en avantage concurrentiel durable.

En Algérie, le secteur de la communication digitale et événementielle connaît une croissance soutenue depuis une décennie. Les agences de communication prolifèrent pour répondre à la demande croissante des entreprises en matière de visibilité, d'image de marque et de présence digitale. Cependant, la structuration managériale de ces agences reste généralement embryonnaire, exposant leurs dirigeants à des risques opérationnels récurrents : briefs incomplets, délais non tenus, retours clients multiples, absence de traçabilité des décisions. L'application des principes de l'ISO 9001:2015 à ce type de structure représente une piste d'amélioration encore peu explorée dans la littérature académique, ce qui confère à la présente recherche une double valeur : académique et opérationnelle.

Les travaux consacrés à l'implantation des SMQ dans les TPE de services créatifs en Algérie restent rares, ce qui constitue la principale motivation académique de ce travail. Par ailleurs, la norme ISO 9001:2015 fournit un cadre global et flexible, particulièrement pertinent pour une agence de communication exposée à des risques structurels de non-conformités

Ce travail de recherche a été réalisé au sein de l'agence de communication Ono Média, une très petite entreprise (TPE) algérienne spécialisée dans la création et la réalisation de contenus et supports de communication destinés à des entreprises et à des institutions.

L'agence propose une gamme complète de prestations articulées autour de cinq axes : la communication digitale et la gestion des réseaux sociaux, la création graphique et l'identité visuelle, la production événementielle, l'affichage et l'habillage publicitaires, ainsi que la production audiovisuelle.

Le stage, d'une durée de dix semaines (février à mai 2026), supervisé directement par la direction générale, a constitué le terrain d'application de cette étude. La présence physique au sein de l'agence a permis une immersion totale, condition indispensable à la méthode de recherche-action retenue.

Problématique :

Dans un secteur de services créatifs caractérisé par une forte informalité des pratiques et une structure organisationnelle légère, comment une très petite entreprise telle qu'Ono Média peut-elle implémenter un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001:2015, de manière à améliorer l'organisation de ses processus internes, réduire les non-conformités récurrentes et renforcer durablement la satisfaction de ses clients ?

Questions de recherche :

De cette problématique centrale découlent les questions de recherche suivantes :

- Quel est l'état des lieux des pratiques actuelles d'Ono Média au regard des exigences de la norme ISO 9001:2015, notamment des chapitres 4 (Contexte de l'organisme) et 6 (Planification) ?
- Quels sont les principaux écarts et non-conformités identifiés entre les pratiques en vigueur et les exigences normatives ?
- Quelles actions correctives et préventives peuvent être proposées pour initier une démarche qualité structurée et adaptée aux contraintes d'une TPE de services créatifs ?

Objectifs :

Cette étude poursuit deux d'objectifs généraux:

- Contribuer à l'initiation d'une démarche de Management de la Qualité au sein d'Ono Média, conformément aux principes de la norme ISO 9001:2015.
- Produire une analyse académique rigoureuse sur les conditions d'implantation d'un SMQ dans une TPE de services créatifs en Algérie.

Méthodologie et plan :

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique interprétatif et mobilise la méthode de recherche-action, particulièrement adaptée aux études organisationnelles impliquant une transformation concrète du terrain étudié. La démarche terrain a été structurée autour des deux premières phases du cycle PDCA (Plan-Do), en cohérence avec les exigences des chapitres 4 et 6 de la norme ISO 9001:2015 et avec les contraintes d'une mission de stage de durée limitée.

Le présent mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires :

Le Chapitre 1 (Cadre théorique) présente une revue de la littérature approfondie sur les fondements du Management de la Qualité, l'évolution historique et les principes de la norme ISO 9001:2015, l'approche processus et la cartographie des processus, le cycle PDCA et les indicateurs de performance (KPI). Il expose ensuite le cadre conceptuel mobilisé, articulant les notions de système, de management, de qualité, de SMQ et d'amélioration continue.

Le Chapitre 2 (Cadre méthodologique et contexte organisationnel) présente et justifie les choix méthodologiques (paradigme interprétatif, recherche-action, cycle PDCA), décrit l'organisme d'accueil Ono Média (historique, activités, structure), et expose les outils de collecte et de traitement des données.

Le Chapitre 3 (Résultats et discussion) constitue le cœur analytique du mémoire. Il présente successivement le diagnostic de conformité (analyse documentaire, grille d'observation, entretiens, grille d'évaluation), le plan d'action qualité, la cartographie des processus et la fiche processus du recueil de brief, avant de discuter ces résultats à la lumière de la revue de littérature et d'en tirer les enseignements pour la pratique managériale.

CHAPITRE 01 :
CADRE THÉORIQUE

Introduction :

Ce chapitre pose les fondements conceptuels et théoriques sur lesquels repose l'ensemble de la démarche. Il mobilise la littérature scientifique autour du management de la qualité, de la norme ISO 9001:2015, de l'approche processus et du cycle PDCA, avant d'en préciser les concepts clés nécessaires à la compréhension du cas étudié.

Section 01 : Revue de littérature

1. Le Management de la Qualité : Fondements théoriques et évolution

1.1.Genèse et évolution du concept de qualité :

Le concept de qualité a profondément changé depuis le début du XXe siècle. Au départ, le concept de qualité mesurait la conformité des produits manufacturés aux spécifications techniques. Progressivement, le concept de qualité a intégré des dimensions organisationnelles, relationnelles et stratégiques. L'évolution du concept de qualité apparaît dans les travaux fondateurs de trois figures majeures : Walter Shewhart, W. Edwards Deming et Joseph Juran.

La première idée du contrôle statistique de la qualité dans les années 1920 vient de Walter Shewhart, statisticien aux Laboratoires Bell. Walter Shewhart distinguait deux sortes de variations dans les processus de production : les variations aléatoires et les variations assignées. Walter Shewhart a proposé le cycle Plan-Do-See (PDSee), qui est le direct ancêtre du PDCA (Shewhart, 1939). Lors des séminaires au Japon dans les années 1950, W. Edwards Deming a repris et enrichi ces travaux. W. Edwards Deming a reformulé le cycle sous l'acronyme PDCA (Plan-Do-Check-Act). W. Edwards Deming a présenté le PDCA comme l'outil central de l'amélioration continue des processus. Deming a souligné que la qualité ne doit pas être contrôlée a posteriori, mais que la qualité doit être intégrée dans chaque étape du processus de production (Deming, 1986)

Joseph Juran, dans son livre de référence *Quality Control Handbook* (Juran, 1951 rééd 2010), a introduit la notion de coût de la non-qualité (Cost of Poor Quality ,COPQ) et a présenté la trilogie de la qualité : planification, contrôle et amélioration. Selon Joseph Juran, la qualité est avant tout une affaire de management et de responsabilité de la direction, et non une préoccupation purement technique. Les fondements théoriques forment le socle. Le socle soutient tous les référentiels normatifs contemporains, y compris la norme ISO 9001.

(Crosby, 1979) a proposé une idée complémentaire en disant que « la qualité est gratuite » (Quality is Free). Philip Crosby a montré que l'investissement dans la prévention des défauts rapporte plus que le coût de la correction des erreurs. Cette vision, ancrée dans la logique managériale, trouve un écho dans les entreprises de services, où le rework (retravail) représente un coût important mais difficile à mesurer.

1.2.Le Management de la Qualité :

Le Quality Management constitue le résultat de cette évolution conceptuelle. Le QM se définit comme une approche globale qui cherche à améliorer la performance de l'organisation en impliquant chaque membre et en visant la satisfaction du client. Le QM repose sur plusieurs principes de base qui seront plus tard décrits dans la norme ISO 9001 : orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, amélioration continue, prise de décision basée sur les faits et gestion des relations avec les parties intéressées.

Une revue systématique récente, menée par (Sarmah, P, & al, 2025) et publiée dans le *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, examine les études de cas majeures sur l'implémentation du QM publiées au cours des cinq dernières années dans des contextes industriels et de services divers. Sarmah et al. démontrent que les organisations qui appliquent une démarche QM cohérente obtiennent des gains mesurables en efficacité opérationnelle, en satisfaction client et en engagement des employés. Ils soulignent que le succès de l'implémentation dépend fortement de l'engagement de la direction (top management commitment). L'engagement de la direction est le facteur le plus souvent cité comme essentiel.

Dans le secteur des services, le QM doit faire face à des défis d'intangibilité, d'hétérogénéité et de simultanéité entre la production et la consommation des services (Zeithaml, V, A, & Parasuraman, 1990). Comme le note l'étude d' (Olayiwola, 2024) Voici la réponse de l'utilisateur :

Publié dans *Cleaner Logistics and Supply Chain*, la mise en place du QM dans les entreprises de services, même dans le secteur du nettoyage industriel, produit des améliorations importantes de la performance de l'organisation. La satisfaction du client augmente également lorsque les dimensions managériales (leadership, formation, culture qualité) sont pleinement investies.

2. La norme ISO 9001 : Principes, mise en œuvre et effets organisationnels

2.1.La norme ISO 9001 : structure et principes fondateurs

La norme ISO 9001 est le référentiel de management de la qualité le plus utilisé dans le monde. Plus d'un million de certificats ont été délivrés dans 189 pays (ISO, 2024) .La norme ISO 9001 devient le cadre de base pour organiser les systèmes de management de la qualité (SMQ). La version actuelle, ISO 9001:2015, repose sur sept principes de management de la qualité. Les principes sont l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur les preuves et le management des relations avec les parties intéressées (ISO9001:2015, 2015)

La révision de 2015 a apporté de nombreux changements de structure importants par rapport à la version de 2008. En adoptant la structure de haut niveau, appelée High Level Structure (HLS ou Annexe SL), l'ISO a aligné la norme 9001 avec les autres référentiels de management, comme ISO 14001 et ISO 45001, ce qui a simplifié leur intégration.

(Ribeiro, D, & al, 2024) Montrent, dans un article publié dans ScienceDirect, que la HLS structure les dix articles de la norme ISO 9001:2015 selon les étapes du cycle PDCA. Planifier (contexte, leadership, planification, support), Faire (opérations), Vérifier (évaluation de la performance) et Agir (amélioration).

L'introduction claire de la « pensée basée sur le risque » (risk-based thinking) représente un des principaux apports de la version 2015. La pensée basée sur le risque oblige les organisations à identifier de façon proactive les risques et les opportunités qui peuvent influencer leur capacité à atteindre les résultats attendus du SMQ. Dans le cadre d'une agence de communication, la pensée basée sur le risque est très pertinente, parce que les risques liés aux délais, aux briefs incomplets ou aux changements tardifs des clients reviennent souvent et que la pensée basée sur le risque doit les anticiper systématiquement.

2.2.Mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les PME et TPE

La littérature académique sur l'implémentation de l'ISO 9001 dans les petites et moyennes entreprises est abondante, mais la littérature académique révèle des résultats nuancés. (Susanto, D, A, & Al, 2024)ont publié sur ResearchGate une revue systématique qui analyse 167 documents scientifiques. (Susanto, D, A, & Al, 2024) identifient cinq groupes thématiques principaux dans la recherche sur l'ISO 9001 dans les PME : les bénéfices de l'implémentation, la certification, les modèles d'implémentation, le contexte d'application

et les versions récentes du SMQ. Les conclusions montrent que l'ISO 9001 apporte des bénéfices internes et externes aux PME. Les conclusions soulignent que les difficultés d'implémentation sont réelles et spécifiques à ce type de structures.

Parmi les obstacles repérés, l'étude de (Chiarini & A, 2017), montre que les PME rencontrent des risques internes. Les risques proviennent d'une faible connaissance des processus, d'un manque de personnel formé et de l'absence d'une culture d'évaluation des risques. Ces constats correspondent aux résultats de (Tari J, Molina Azorin, J, & F, 2012), publiés dans l'International Journal of Quality & Reliability Management. L'enquête menée auprès de 255 PME turques montre que la certification ISO 9001 ne produit pas d'effet direct sur la performance, mais que la certification ISO 9001 améliore la pratique qualité. L'étude indique aussi que les entreprises motivées intrinsèquement (pour améliorer leur fonctionnement interne) obtiennent de meilleures performances que les entreprises motivées extrinsèquement (par exemple, pour satisfaire une exigence contractuelle).

Le résultat est important pour la recherche. L'objectif de l'étude est d'installer un SMQ inspiré de l'ISO 9001 sans viser la certification qui repose sur la motivation intrinsèque. La littérature indique que la motivation intrinsèque contribue à améliorer la performance.

(VOSS & ET AL, 2020) ont publié une étude sur ScienceDirect qui porte sur le management de la qualité dans les micro-entreprises et les start-ups. Ils montrent que les approches de SMQ conçues pour les grandes organisations ne conviennent pas aux très petites structures, dont les processus restent souvent informels ou non formalisés. Les auteurs recommandent des guides de mise en œuvre simples et progressifs, qui aident ces structures à adopter un management par processus sans alourdir la bureaucratie.

2.3. Effets de l'ISO 9001 sur la performance organisationnelle

De nombreux travaux ont étudié l'impact réel de l'ISO 9001 sur la performance des organisations, mais les résultats restent parfois contradictoires. (YULIANSYAH & ET AL, 2023) ont publié un article dans Cogent Business & Management (Taylor & Francis). Dans cet article, les auteurs mesurent l'effet du SMQ ISO 9001 sur la performance opérationnelle. Les auteurs ont mené une enquête quantitative auprès de 1 000 organisations certifiées en Indonésie.

Leur étude montre que l'application des procédures et la culture de la qualité influencent fortement la performance opérationnelle, contrairement à la simple planification de la certification. La culture de la qualité joue ici un rôle clé.

(FONSECA & et al, 2022) ont étudié les raisons qui poussent les organisations à mettre en place et à certifier ISO 9001. Fonseca et al. (2022) constatent que les organisations qui adoptent un SMQ pour des raisons stratégiques internes (améliorer l'organisation, standardiser les processus, réduire les défauts) obtiennent les bénéfices les plus durables. Les bénéfices comprennent une meilleure communication interne, une satisfaction client plus élevée, une image de l'entreprise renforcée et une plus grande efficacité opérationnelle.

L'analyse menée par (HERASS SAIZARBITORIA & BIORAL, 2013) confirme que les bénéfices les plus souvent mentionnés sont l'amélioration des processus internes, la satisfaction des clients, le renforcement de l'image de l'entreprise et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

3. L'approche processus et la cartographie des processus organisationnels

3.1.La maturité des processus et son application aux PME

La notion de maturité des processus, définie en particulier par (MCCORMACK & JOHNSON , 2001) ainsi que par l'object Management Group (OMG, 2008), identifie plusieurs degrés d'organisation des processus : allant de processus ad hoc et non documentés (niveau initial) à des processus intégrés, quantifiés et constamment améliorés (niveau avancé). Cette perspective est appropriée pour évaluer la situation actuelle des procédures d'Ono Media.

Dans une étude récente publiée sur ResearchGate, (ZESTAMPOWSKI & PANKA, 2025)examinent la relation entre la maturité de l'orientation processus et la capacité d'innovation des PME, en se basant sur un échantillon représentatif de 1 286 petites et moyennes entreprises polonaises. Leurs conclusions montrent que bien que l'identification et la cartographie des processus ne soient pas directement liées à l'innovation, c'est l'amélioration continue, phase finale du cycle de maturité, qui constitue le réel moteur de performance. Cette conclusion accentue l'importance d'une approche graduelle comme celle suggérée dans notre projet préliminaire : diagnostic, cartographie, implémentation du SMQ, suivie d'une amélioration continue.

Dans leur étude publiée dans *Business & Information Systems Engineering* (Springer), (SCHOLTA, MERTENS, KOWALKIEWICZ, & BEKER, 2020) mettent en évidence que la numérisation modifie radicalement les exigences du BPM au sein des agences et structures de services créatifs, tout en reconnaissant que les principes de base, identification, documentation et optimisation des processus qui demeurent essentiels dans toute approche d'amélioration.

3.2. La cartographie des processus comme outil de diagnostic et d'amélioration

L'approche processus recommandée par l'ISO 9001 :2015 met en avant la cartographie des processus comme un élément clé. Elle implique la représentation graphique des flux d'activités, des responsabilités, des entrées, des sorties et des interactions entre les divers processus de l'organisation. Dans le cadre d'une agence de communication, où les méthodes sont fréquemment tacites et dépendent des personnes plus que des processus documentés, la cartographie joue un rôle à la fois descriptif (illustrer ce qui est présent) et prescriptif (établir ce qui devrait être en place).

4. La qualité de service dans les entreprises de services créatifs et de communication

L'application du management de la qualité dans les agences de communication et les organisations de services créatifs représente un domaine encore peu étudié dans les écrits académiques, en comparaison avec les secteurs industriels ou de la santé. Une étude parue dans l'*IOSR Journal of Business and Management* (TOFOLI & ET AL, 2024) se penche sur la gestion de la qualité dans le domaine des services, mettant en exergue que les caractéristiques propres aux services (l'intangibilité, l'inséparabilité, la variabilité et la périssabilité) nécessitent une modification radicale des outils et méthodes de qualité initialement développés pour l'industrie.

L'aspect intangible, notamment, pose une difficulté majeure pour les agences de communication : il est ardu de standardiser et d'apprécier objectivement la valeur générée (une campagne, une idée, un événement) avant sa réalisation. Comme le soulignent (TOFOLI & ET AL, 2024) cette nature intangible peut néanmoins devenir un atout compétitif si elle est gérée par le biais d'une expérience client individualisée et cohérente, ce que précisément une SMQ bien organisée pourrait faciliter.

L'idée de co-création du service, qui désigne l'engagement direct du client dans la conception et l'exécution du service, est aussi primordiale dans le domaine des agences. Elle

explique pourquoi nous avons inclus dans notre projet des outils de gestion des briefs clients, de validation et de communication interne, qui servent de points de vérification pour garantir l'adéquation constante entre les demandes du client et le service en cours d'exécution.

5. Le cycle PDCA et l'amélioration continue des processus

5.1. Le cycle PDCA : fondements et articulation avec l'ISO 9001

Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), aussi appelé cycle de Deming ou cycle de Shewhart, représente le modèle d'amélioration continue qui se situe au centre de l'ISO 9001 :2015. Créé par Walter Shewhart dans les années 1920 et rendu célèbre par W. Edwards Deming lors de ses interventions au Japon dans les années 1950, le PDCA est une démarche cyclique de résolution de problèmes et d'optimisation des processus structurée en quatre étapes consécutives : Planifier (fixer les buts et les mesures), Faire (exécuter), Vérifier (évaluer et examiner les résultats) et Agir (normaliser ou rectifier).

Tel qu'indiqué dans la revue de littérature de (MOEN & NORMAN , 2020) qui traite des applications du PDCA dans les secteurs industriels et de services, l'atout majeur de ce modèle se trouve dans sa simplicité conceptuelle et son applicabilité universelle : il peut être mis en œuvre aussi bien à l'échelle d'un processus individuel qu'à celle de l'organisation dans son ensemble. L'article met l'accent spécifiquement sur le fait que le PDCA peut être utilisé « dans tous les types de contextes, que ce soit pour le développement de nouveaux produits, le marketing ou au sein de n'importe quelle organisation ».

La norme ISO 9001 :2015 est structurée de manière à clairement articuler le PDCA : ses dix articles sont organisés en fonction des quatre phases du cycle. Cette structure cohérente simplifie la mise en œuvre de l'approche par les organisations qui optent pour l'ISO 9001 comme guide de référence. Dans notre contexte, la méthode PDCA façonne aussi l'évolution de notre approche de recherche-action : étape d'évaluation (Plan), mise en œuvre du SMQ (Do), essai sur des projets concrets (Check) et modifications (Act).

5.2.Applications du PDCA dans les contextes de services et de PME

L'analyse bibliographique réalisée par (PRATIWIL & JAUHARL, 2020) , publiée dans le Jurnal Sistem dan Manajemen Industri, englobe toutes les applications documentées de la méthode PDCA dans les domaines industriels et des services. Les auteurs affirment que le PDCA « est fréquemment employé dans les domaines des services et de la production comme instrument d'amélioration constante » et qu'il offre la possibilité de « traiter des enjeux liés aux données qualitatives et quantitatives ». Ils mettent notamment l'accent sur le fait que le cycle débute habituellement à une échelle réduite, sur un processus

spécifiquement sélectionné, avant de se déployer progressivement à toute l'organisation, une stratégie pragmatique particulièrement appropriée au cas d'une TPE telle qu'Ono Media.

Une récente analyse de cas diffusée dans ScienceDirect (2024), portant sur la mise en œuvre d'un cadre d'amélioration continue basé sur le PDCA au sein d'une entreprise médicale, fait état que l'intégration d'un tel système « favorise l'établissement d'une culture de l'amélioration constante ». Les écrivains soulignent l'importance de la mesure et du suivi comme éléments essentiels à la durabilité du système, ce qui explique l'importance primordiale accordée aux KPI dans notre vision du SMQ.

L'utilisation du cycle PDCA au sein d'une agence de communication comporte une particularité importante : les cycles d'amélioration doivent être assez brefs et flexibles pour répondre aux échéances de production habituelles du domaine (qui peuvent parfois s'étendre sur quelques jours ou semaines), tout en conservant une discipline documentaire adéquate pour préserver les enseignements et prévenir la répétition des fautes. L'un des défis majeurs de notre approche réside dans cet équilibre entre agilité et structuration.

6. Les indicateurs de performance (KPI) dans le cadre d'un SMQ

6.1. Définition et rôle des KPI dans le management de la qualité

Les indicateurs de performance clés (KPI) représentent des instruments de mesure essentiels pour tout système de gestion de la qualité. Dans leur étude pionnière sur le Balanced Scorecard de 1992 (KAPALAN & NORTON, 1992), ont affirmé que les KPI doivent être en adéquation avec les buts stratégiques de l'organisation et prendre en compte quatre perspectives complémentaires : financière, client, processus internes et apprentissage/croissance. Cette perspective multidimensionnelle de la performance reste un modèle de référence approprié pour organiser le tableau de bord d'un Système de Management de la Qualité.

Dans un article paru dans l'International Journal for Quality Research, (BALON J, M, & al, 2024) étudient en particulier la fonction des Indicateurs de Performance Clé au sein des Systèmes de Management de la Qualité. Selon leur recherche, les indicateurs clés de performance pertinents dans un système de gestion de la qualité doivent englober divers aspects : satisfaction du client, efficacité des procédures, qualité des produits livrés, performance des fournisseurs (ou prestataires) et engagement du personnel. Ils offrent un modèle pour l'instauration, l'entretien et le perfectionnement des KPI qui s'intègre harmonieusement dans le cycle PDCA.

Selon un article de l'American Journal of Industrial and Business Management rédigé par (MTAU & RAHUL, 2024), il est primordial d'harmoniser les KPI avec les buts stratégiques de la structure, tout en assurant une communication claire à toutes les parties concernées. Ils mettent en avant que la transparence des indicateurs « favorise un sentiment de confiance et de clarté, orientant toute l'organisation vers des buts communs ».

6.2.Sélection des KPI adaptés au contexte des agences de communication

Dans le choix des KPI appropriés pour une agence de communication, il faut considérer les particularités du domaine ainsi que les buts du SMQ. L'étude de (SETIAWAN & PURBA , 2020), mentionnée dans de nombreuses publications récentes, démontre que les KPI peuvent être déployés dans une multitude de secteurs institutionnels tels que l'industrie, les services, la santé et l'éducation. De plus, leur application permet d'améliorer les performances opérationnelles tout en instaurant une culture axée sur l'évaluation au sein de l'organisation.

Selon la littérature, les indicateurs les plus significatifs pour les entreprises de services incluent : le taux de satisfaction des clients (évalué à l'aide de sondages ou d'entretiens après projet), le respect des délais de livraison (nombre de projets livrés dans les temps fixés), la fréquence des reprises nécessaires (nombre de modifications imprévues par rapport au total des livrables), le délai moyen pour obtenir une validation interne, et le taux d'incidents ou de non-conformités (Sparta Systems, 2023 ; Dziadkowiec, 2024). Ces indicateurs sont exactement les KPI suggérés dans le projet préliminaire pour Ono Media, ce qui confirme leur pertinence académique.

7. Synthèse critique des travaux et positionnement de la recherche

7.1.Apports et convergences de la littérature :

L'examen de la littérature réalisé dans les sections antérieures révèle plusieurs concordances significatives qui forment la base théorique de notre étude :

- Les études s'accordent à dire que les SMQ basés sur l'ISO 9001, quand ils sont mis en place pour des motifs intrinsèques d'amélioration organisationnelle, engendrent des avantages palpables et quantifiables : amélioration des processus, accroissement de la satisfaction client et optimisation de l'efficacité opérationnelle (Tari J, Molina Azorin, J, & F, 2012)
- Le cycle PDCA est considéré comme un instrument solide et universel d'amélioration continue, utilisable dans tous les domaines et tailles d'entités, à

condition de le mettre en œuvre graduellement et de l'intégrer dans une approche rigoureuse de mesure (Deming, 1986)

- L'approche par processus et la cartographie des processus sont des éléments essentiels pour toute stratégie qualité organisée, permettant de visualiser les flux de valeur et de repérer les points de rupture ou de non-conformité (HARMON , 2015) (ZESTAMPOWSKI & PANKA, 2025)
- Dans le domaine des services, la qualité est principalement appréciée à la lumière des attentes et des perceptions des consommateurs, ce qui nécessite d'organiser le SMQ en fonction d'une dynamique d'écoute du client et de réduction des disparités (PARASURAMAN, ZEITHAML , & BERRY , 1985).
- Les KPI sont des instruments cruciaux pour la gestion du SMQ, à condition qu'ils soient en adéquation avec les buts stratégiques, multidimensionnels et qu'ils soient diffusés à toutes les parties prenantes (KAPALAN & NORTON, 1992)

7.2.Limites et lacunes identifiées dans la littérature

L'examen de la littérature met aussi en évidence diverses limites et manques qui confirment l'importance de notre étude :

- La plupart des recherches sur l'ISO 9001 se concentrent sur les organisations industrielles ou les entreprises de taille moyenne. Il existe encore un manque de littérature académique spécifiquement orientée vers les micro entreprise et TPE du secteur des services créatifs (agences de communication, agences événementielles, studios de production), un vide que cette étude vise à pallier.
- Bien que les impacts de la certification ISO 9001 sur la performance soient bien documentés, il existe moins d'études empiriques directes concernant les effets d'une approche structurée non-certifiante, comme celle suggérée dans notre projet. Notre domaine d'étude présente une occasion de contribuer à ce sous-domaine.
- La majorité des recherches s'appuient sur des approches quantitatives (enquêtes, sondages) auprès de larges échantillons. L'analyse qualitative approfondie, visant à décortiquer les processus de mise en œuvre d'un SMQ dans une structure donnée.

Section 02 : cadre conceptuel

Dans cette partie, nous allons approfondir notre connaissance du système de Management de la qualité en analysant ses composantes et en scrutant leurs principes essentiels pour une mise en œuvre efficace et réussie chez Ono Media. Nous exposons les concepts principaux concernant notre thème, débutant par la norme ISO 9001 et le contexte institutionnel de la normalisation.

1. La norme ISO 9001

1.1.L'Organisation internationale de normalisation (ISO)

L'ISO est une organisation non gouvernementale fondée le 23 février 1947, autonome du système des Nations Unies. Les membres, qui viennent de 162 nations, ne sont pas des représentations gouvernementales, mais plutôt des entités nationales de normalisation, avec une représentation par pays. L'objectif est de promouvoir le développement de la normalisation à l'échelle mondiale pour faciliter les échanges de biens et services entre les pays, ainsi que favoriser la collaboration dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques (DUPERRIEZ & ET AL, 2010)

Le mot « ISO » n'est pas un acronyme, mais est dérivé du terme grec « isos » qui signifie « égal ». Cette décision prévient l'apparition de plusieurs acronymes associés à la traduction du nom de l'entité dans diverses langues nationales.

1.2.Les normes ISO

L'ISO élabore des normes internationales volontaires et non obligatoire. Bien que certaines normes, en particulier celles relatives à la santé, la sécurité et l'environnement, puissent être intégrées dans les réglementations nationales, leur adoption reste du ressort des autorités réglementaires gouvernementales. L'ISO n'a aucun pouvoir législatif ou réglementaire.

Les normes ISO sont élaborées pour répondre aux exigences du marché, et se fondent sur un consensus mondial regroupant des spécialistes de l'industrie, des représentants de l'État, des organismes de régulation et d'autres parties prenantes. D'après le BSI (British Standards Institution), une norme vise à établir un référentiel fiable permettant à tous de se conformer aux mêmes standards. Cela permet de :

- simplifier les échanges ;
- offrir un cadre pour encourager des économies, une meilleure efficacité et l'interopérabilité ;
- renforcer la protection et la confiance des consommateurs.

1.3. Historique de la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 est largement reconnue comme la norme internationale de référence en matière de système de management de la qualité, toutes industries confondues (BELOUADAH F & REZAK M) . Elle a connu cinq versions successives depuis 1987, chacune apportant des évolutions significatives pour répondre aux besoins changeants des organisations et des marchés.

La norme ISO 9001:2015, publiée le 15 septembre 2015, est la version de référence en vigueur actuellement. Elle a mis en place deux changements significatifs par rapport aux versions précédentes : l'adoption de la Structure de Haut Niveau (High Level Structure , HLS) qui aligne la norme avec le cycle PDCA, et l'instauration du «pensée basée sur le risque » (risk-based thinking) qui contraint les organisations à repérer de manière proactive les risques susceptibles d'affecter leur aptitude à réaliser les résultats attendus.

1.4. Les exigences de la norme ISO 9001:2015

La norme ISO 9001:2015 est structurée en dix chapitres. Les chapitres 1 à 3 couvrent le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions. Les chapitres 4 à 10 constituent le cœur du référentiel et s'organisent autour du cycle PDCA :

- Chapitre 4 « Contexte de l'organisme » : compréhension de l'organisation, des parties intéressées et du domaine d'application du SMQ.
- Chapitre 5 « Leadership » : engagement de la direction, politique qualité, rôles et responsabilités.
- Chapitre 6 « Planification » : gestion des risques et opportunités, objectifs qualité, planification des modifications.
- Chapitre 7 « Support » : ressources, compétences, sensibilisation, communication, informations documentées.
- Chapitre 8 « Réalisation des activités opérationnelles » : planification, maîtrise opérationnelle, conception, prestataires externes, production.
- Chapitre 9 « Évaluation des performances » : surveillance, mesure, analyse, audit interne, revue de direction.

- Chapitre 10 « Amélioration » : non-conformités, actions correctives, amélioration continue.

2. Le Système de Management de la Qualité (SMQ)

2.1. Définition d'un système

Selon (CANARD, 2009), un système est « un ensemble d'éléments interagissant » et, plus précisément, « un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et avec l'environnement ». Le management doit donc prendre en compte, dans ses décisions stratégiques, aussi bien les changements environnementaux qui pourraient influencer les éléments du système que toute modification d'un élément susceptible d'impacter les autres.

2.2. Le management

Le management se définit comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation du travail et de gestion de l'entreprise. Il évoque deux aspects complémentaires : d'un côté, un aspect scientifique basé sur des savoirs systématiques et vérifiables ; de l'autre, un aspect de bon sens dépendant de la capacité à discerner distinctement ce qui est manifeste sans se laisser distraire (Management : science ou bon sens, 2019).

2.3. La qualité

Le concept de qualité englobe plusieurs définitions qui se sont développées au cours du temps. Nous considérons les définitions ci-après :

Tableau 1 : Evolution des définitions de la qualité

Source / Auteur	Définition
Conformité aux exigences (CROSBY, 1979)	La qualité se mesure au respect des spécifications définies, une vision utile pour standardiser les procédures internes de l'agence.
Aptitude à l'emploi (Juran, 1951 rééd 2010)	La qualité est la capacité du service à satisfaire les besoins pour lesquels il a été conçu, intégrant la dimension fonctionnelle des livrables produits par l'agence.
Définition normative (ISO9001:2015, 2015)	Degré de satisfaction des exigences par un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit ou service.

Source: ISO2015, Crosby1979, Juran2010.

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la définition suivante, qui articule dimension interne et dimension externe : la qualité est la capacité de l'agence à satisfaire de manière cohérente et reproductible les attentes de ses clients, tout en optimisant l'efficacité de ses processus internes

Cette définition s'appuie sur les cinq piliers de la qualité identifiés par l'école française de la qualité (BELLAICHE M, 2016) : la prévention, la conformité, l'évaluation, l'amélioration et la responsabilité. Ces cinq piliers constituent les pierres angulaires de la démarche qualité d'Ono Media.

2.4. Définition du Système de Management de la Qualité

La norme ISO 9000:2015 définit le Système de Management de la Qualité comme « l'ensemble des éléments liés ou en interaction au sein d'une organisation, utilisés pour établir des politiques, des buts et des processus dans le but d'atteindre ces objectifs en termes de qualité ». d après (BRENE & X, 2020), « un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés ».

La mise en place d'un SMQ peut s'effectuer au sein de n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille ou de sa structure organisationnelle. La norme ISO 9001:2015 peut être appliquée indépendamment de la nature de l'organisme. Selon les travaux de (VOSS & ET AL, 2020) et (SUSANTO & ET AL, 2024), le SMQ élaboré pour Ono Media est un système allégé et progressif, adapté aux contraintes d'une très petite entreprise du secteur créatif. Il ne vise pas la certification, mais l'amélioration concrète du fonctionnement interne.

3. Les sept principes de management de la qualité

Selon (BELLAICHE M, 2016), les sept principes de Management de la qualité définis dans la norme ISO 9001:2015 représentent les valeurs fondamentales à toute approche qualité. Ils constituent un cycle continu d'amélioration et d'interaction. Le tableau ci-dessous présente ces sept principes.

Tableau 2: Les sept principes de l'ISO 9001:2015

Principe	Signification
Orientation client	La direction s'engage et crée les conditions du SMQ
Leadership	La direction s'engage et crée les conditions du SMQ
Implication du personnel	Tous les membres contribuent à la qualité
Approche processus	Les activités sont gérées comme des processus interdépendants
Amélioration continue	L'organisation cherche constamment à progresser
Décision fondée sur preuves	Les décisions s'appuient sur des données mesurées
Management des relations	Gérer les relations avec toutes les parties intéressées

Source : (BELLAICHE M, 2016)

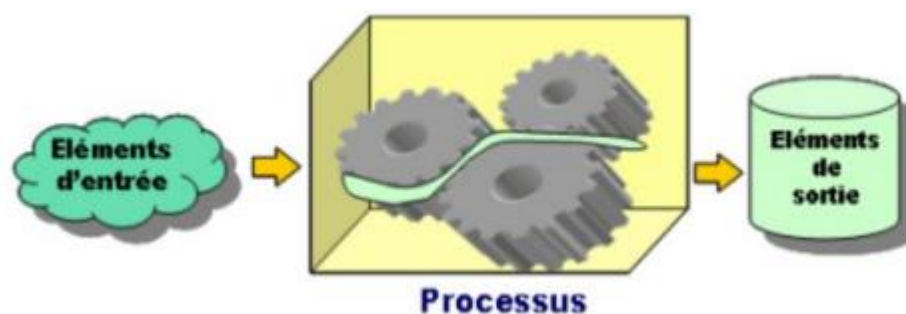
4. Le processus et l'approche processus

4.1. Définition d'un processus

Selon l'ISO 9000:2015, un processus est défini comme « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». D'après (BRANDENBURG H & WOJTYNA, 2006), tout processus comprend des entrées (brief client, informations, ressources), des activités de transformation (conception, production, validation) et des sorties (produits livrables, résultats quantifiables).

L'approche processus se base sur trois conditions essentielles : l'identification des processus de l'entreprise, le personnel doit identifier sa contribution aux processus, et la compréhension par le personnel de leur implication dans des processus interdépendants. (KOHLBACHER & REIJERS, 2013) ont montré qu'une organisation orientée processus obtient de meilleures performances en termes de qualité des services et de satisfaction client.

Figure 1: fonctionnement d un processus



Source : le site d'Axess Cabinet conseil en management QSE

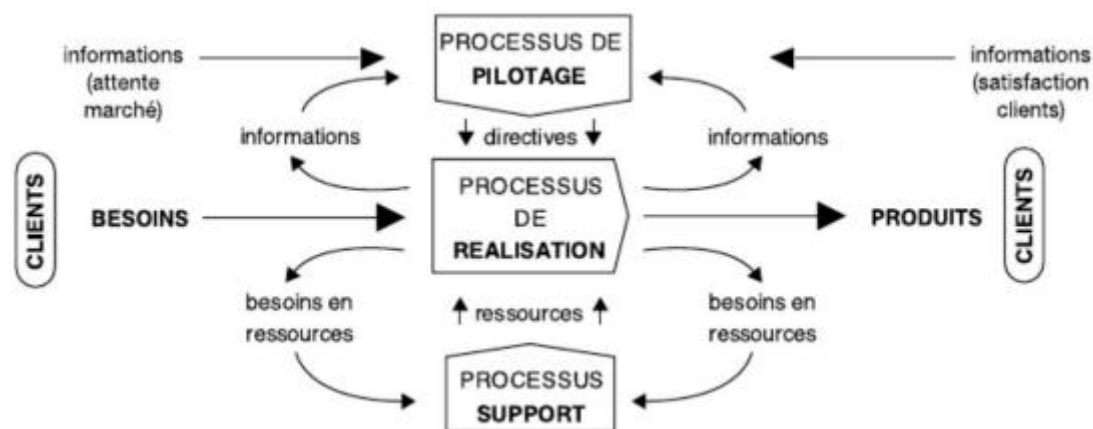
Cette illustration met en lumière le concept de l'approche processus, un élément central de la gestion de la qualité. Elle illustre comment des entrées (ressources, informations, matériaux) sont transformés par un processus (symbolisé par les rouages) en éléments de sortie (produits finis, services). Cette méthode souligne l'importance de chaque phase du processus de valeur pour assurer l'efficacité et la qualité des produits finaux.

4.2. Les trois catégories de processus

Les trois catégories de processus (BRANDENBURG H & WOJTYNA, 2006) sont :

- **Les processus de réalisation** : ont pour but de participer à la fabrication d'un produit ou à la prestation d'un service au client. Ils se composent d'une succession d'activités ou de groupes d'activités, alimentées par des entrées et mobilisant des ressources pour générer des résultats en ajoutant de la valeur.
- **Les processus de support** : visent à fournir les ressources et les outils indispensables à l'ensemble des autres processus.
- **Les processus de pilotage** : cherchent à orienter et superviser tous les autres processus en transformant les données issues des processus ou de l'extérieur en directives.

Figure 2: l'interaction entre les trois types de processus



Source : (BRANDENBURG H & WOJTYNA, 2006)

La figure représente l'interaction entre trois catégories de processus au sein d'une organisation : le processus de pilotage, le processus de réalisation et le processus support. Les clients communiquent leurs besoins, qui sont pris en compte par le processus de

réalisation afin de fabriquer des produits. Le processus de pilotage offre des instructions et reçoit des retours de satisfaction client afin d'adapter ses actions. Le processus support met à disposition les ressources indispensables pour le processus de réalisation, finalisant ainsi le cycle de production et de réponse aux exigences des clients.

4.3. La cartographie des processus

La représentation graphique structurée des activités, responsabilités, entrées, sorties et interactions entre les processus d'une organisation se nomme la cartographie des processus. Elle représente un outil majeur de l'approche processus exigée par l'ISO 9001:2015 (clause 4.4). Selon (SCHOLTA, MERTENS, KOWALKIEWICZ, & BEKER, 2020), l'identification et la documentation des processus constituent le fondement essentiel de toute initiative d'amélioration, peu importe la taille de l'organisation.

5. Le cycle PDCA : moteur de l'amélioration continue

Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), issu des recherches de Walter Shewhart dans les années 1920 et mis en avant par W. Edwards Deming lors de ses séminaires au Japon dans les années 1950, est aujourd'hui considéré comme un outil universel d'amélioration continue. Deming a souligné l'importance d'intégrer la qualité à chaque phase du processus de production, plutôt que de la vérifier à la suite (Deming, 1986). Le processus PDCA progresse à travers quatre étapes consécutives et cycliques. Il est présenté comme une roue (roue de Deming) : une fois la quatrième phase achevée, des actions supplémentaires sont organisées, créant ainsi un cycle d'amélioration continue. Le tableau suivant présente les quatre phases :

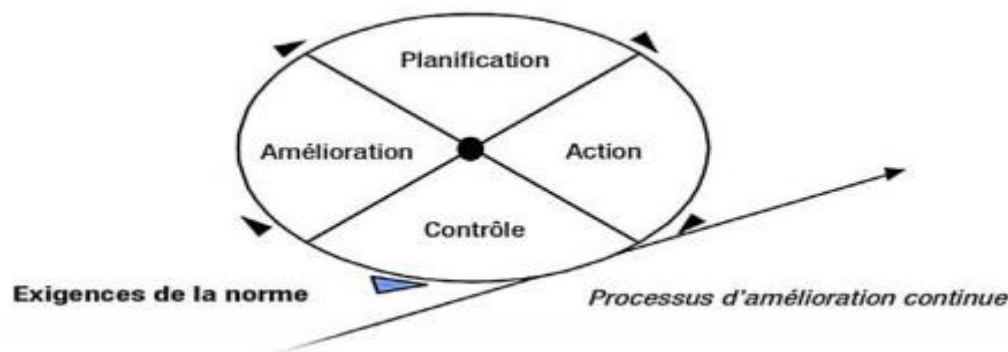
Tableau 3: Les quatre phases du cycle PDCA

Phase	intitulé	Contenu
P	Planifier (PLAN)	Identifier les problèmes, analyser leurs causes, fixer les objectifs et planifier les actions
D	Faire (DO)	Mettre en œuvre les actions planifiées, d'abord à petite échelle sur des projets pilotes
C	Vérifier (CHECK)	Mesurer les résultats obtenus, les comparer aux objectifs et identifier les écarts
A	Agir (ACT)	Standardiser si les résultats sont bons ; ajuster et relancer si nécessaire

Source : (Deming, 1986)

Comme le montre la revue de littérature, la norme ISO 9001 :2015 a été explicitement restructurée en fonction du cycle PDCA lors de sa mise à jour en 2015 : les clauses 4 à 7 correspondent à l'étape Plan, la clause 8 à l'étape Do, la clause 9 à l'étape Check et la clause 10 à l'étape Act. Cette organisation structurée entre les deux modèles facilite leur utilisation simultanée.

Figure 3 :La roue de Deming



Source : Découverte de la qualité Version 2015 de la norme 9001, 2017, p. 26

La méthode PDCA et l'amélioration continue peuvent être appliquées à tous les processus, quel que soit leur type, assurant ainsi leur efficacité.

6. . La standardisation, la non-qualité et les indicateurs de performance

6.1. La standardisation et les procédures

La standardisation consiste à établir des règles et pratiques uniformes garantissant la répétabilité et la cohérence d'un processus, quelle que soit la personne qui l'exécute. Elle se traduit concrètement par des procédures, définies par l'ISO 9000:2015 (chapitre 3.7.5) comme des « manières spécifiées d'effectuer une activité ou un processus ». Le sous chapitre 8.1 de l'ISO 9001:2015 exige que ces procédures soient planifiées, maîtrisées et documentées. » (ISO9001:2015, 2015)

6.2.La non-qualité

Le concept du coût de la non-qualité (COPQ), élaboré par (CROSBY, 1979)à travers l'idée que « la qualité est gratuite, c'est la non-qualité qui coûte cher », se divise en trois catégories

: les coûts de prévention, les coûts d'évaluation et les coûts de défaillance (interne : travail supplémentaire non facturé ; externe : perte de confiance du client).

6.3. Les indicateurs de performance (KPI)

Les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ,KPI) représentent des mesures quantitatives ou qualitatives qui permettent d'évaluer l'atteinte des buts d'un Système de Management de la Qualité. Selon (KAPALAN & NORTON, 1992), il serait judicieux de les organiser en quatre perspectives : financière, client, processus internes et apprentissage/croissance. Selon (BALON J, M, & al, 2024), dans le cadre d'un SMQ, les KPI efficaces doivent s'intégrer naturellement dans le cycle PDCA comme instruments de la phase Check.

Conclusion :

Ce cadre théorique et conceptuel confirme que la mise en place d'un SMQ structuré constitue un levier d'amélioration reconnu, y compris pour les TPE de services. Les concepts mobilisés : ISO 9001:2015, PDCA, cartographie des processus et KPI forment le socle analytique qui guidera l'ensemble de la démarche terrain.

**CHAPITRE 02 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Introduction :

Ce chapitre détaille l'approche méthodologique adoptée pour contribuer à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) conformément à la norme ISO 9001 :2015 au sein de l'agence de communication Ono Média. Il se compose de deux parties : la première expose et explique les choix méthodologiques pris (positionnement épistémologique, approche de terrain, méthodes et outils de collecte et de traitement des données) ; la seconde présente l'organisme d'accueil, son cadre organisationnel ainsi que les constats initiaux qui ont orienté la démarche.

Justification du choix de thème

La littérature sur le management de la qualité se concentre principalement sur les grandes entreprises industrielles, comme l'indique (HOYLE , 2017) Les travaux consacrés à l'implantation des SMQ dans les TPE de services créatifs en Algérie restent rares, ce qui constitue la principale motivation académique de ce travail. Par ailleurs, la norme ISO 9001:2015 fournit un cadre global et flexible, particulièrement pertinent pour une agence de communication exposée à des risques structurels de non-conformités (briefs incomplets, modifications en cours de projet, absence de validation formalisée). Enfin, ce thème présente une valeur opérationnelle directe : les outils élaborés sont immédiatement exploitables par Ono Média, ce qui illustre concrètement la finalité d'amélioration continue portée par la démarche SMQ.

Justification du choix d'entreprise

Le choix d'Ono Média se base sur trois critères complémentaires. Premièrement, l'agence constitue un cas représentatif des TPE de services algériens: une structure allégée, pratiques informelles et forte polyvalence des collaborateurs, ce qui en fait un terrain d'étude pertinent pour analyser les conditions d'implantation d'un SMQ dans un contexte peu formalisé (MAGD & CURRY , 2003).Deuxièmement, la présence physique de dix semaines au sein de l'agence a permis une immersion totale, condition indispensable à la méthode de recherche-action retenue (MCNIFF & WHITEHEAD , 2011).Troisièmement, l'engagement explicite de la direction en faveur d'une structuration interne représente, selon (MARTINEZ COSTA & MATRINEZ ORENTE , 2007), le premier facteur de succès d'une démarche qualité et la meilleure garantie de pérennité du SMQ au-delà du stage.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ONOMEDIA

Cette section offre un aperçu complet de l'agence Ono Media, organisme d'accueil de ce stage, en examinant son contexte de création, ses activités, sa structure organisationnelle et ses caractéristiques en tant que terrain d'application de la démarche SMQ.

1. Historique et contexte de création :

Ono Media est une agence de communication basée en Algérie, spécialisée dans la création et la réalisation de contenus et supports de communication destinés à des entreprises et des institutions. L'agence a vu le jour en réponse à la croissance significative du domaine de la communication digitale et événementielle en Algérie, où les sociétés cherchent de plus en plus à améliorer leur visibilité, leur image de marque et leur présence en ligne au cours de la dernière décennie.

Depuis sa création, Ono Media a développé un portefeuille de compétences couvrant plusieurs domaines complémentaires : la communication digitale et la gestion des réseaux sociaux, la création graphique et identité visuelle, la production événementielle, l'affichage publicitaire et l'habillage de supports, ainsi que la production audiovisuelle. Cette diversification des activités lui a permis de se positionner comme un partenaire intégré pour ses clients, capable d'assurer la cohérence de leur communication sur l'ensemble des canaux.

Ce mémoire détaille un stage effectué à l'agence Ono Media durant une durée de février à mai 2026, supervisé directement par la direction générale. La mission principale était de contribuer à la structuration du fonctionnement interne de l'agence à travers la mise en place d'un SMQ inspiré des principes de l'ISO 9001 :2015.

2. Domaines d'activités et offres de service

Ono Media propose une large gamme de prestations de communication, structurée autour de cinq axes d'activité complémentaires.

Ono Media propose une large gamme de prestations de communication, structurée autour de cinq axes d'activité complémentaires :

- **Communication digitale et réseaux sociaux** : création et gestion de contenus pour les plateformes sociales, Community management, campagnes publicitaires digitales ...

- **Création graphique et identité visuelle** : conception de logos, chartes graphiques, supports imprimés (brochures, flyers, kakémonos, catalogues), présentations visuelles et supports de communication institutionnels.
- **Production événementielle** : conception et organisation d'événements professionnels, coordination technique et logistique.
- **Affichage et habillage** : création de visuels d'affichage publicitaire (panneaux, bâches, façades), habillage de véhicules, bus, locaux et de stands d'exposition.
- **Production audiovisuelle** : réalisation de spots vidéo, de films institutionnels, de capsules pour les réseaux sociaux et de contenus photos professionnelles

Cette variété d'activités implique des processus de production complexes, où plusieurs compétences peuvent être sollicitées en même temps et impliquer des parties prenantes variées (clients, fournisseurs, prestataires externes, équipes internes). C'est exactement cette complexité qui nécessite l'établissement d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) pour coordonner efficacement les processus de réalisation.

3. Structure organisationnelle et fonctionnelle

Ono Media est une très petite entreprise (TPE) dont la structure repose sur un nombre restreint de collaborateurs, chacun pouvant assumer plusieurs fonctions selon les projets. L'absence d'une structure hiérarchique rigide est non seulement un avantage pour la réactivité et la flexibilité, mais aussi une source de fragilité organisationnelle, notamment dans la traçabilité des décisions et la continuité des projets en cas d'absence.

La structure fonctionnelle de l'agence s'articule autour des entités suivantes.

Tableau 4 : Structure fonctionnelle d ONOMEDIA

Entité / Pôle	Fonction	Attributions principales
Direction générale	Gérant / Fondateur	Stratégie, engagement qualité, décisions finales, suivi global
Pôle commercial	Responsable commercial	Prospection clients, gestion des relations, négociation et suivi commercial
Gestion de projets	Chef de projet	Coordination client-équipe, suivi des briefs, planification, validations, suivi interne et externe
Pôle créatif & production	Chargé(e) infographie et informatique	Conception visuelle pour digital, affichage, événementiel

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les entretiens et l'observation

Notre stage a eu lieu en collaboration avec toutes ces entités. Nous avons réussi à collaborer avec chaque département pour réaliser un diagnostic efficace.

4. Valeurs et positionnement stratégique d'Ono Media :

Ono Media a toujours été distinguée par des valeurs fondatrices qui constituent la base sur laquelle l'approche SMQ a pu être élaborée.

- **La créativité :** la création de contenus visuels et de concepts originaux est au cœur de l'identité de l'agence. La démarche qualité a été pensée pour renforcer cette créativité en la libérant des contraintes opérationnelles liées aux retards et aux malentendus.
- **L'engagement envers les clients :** Ono Media établit des relations de proximité avec ses clients, cherchant à comprendre leurs besoins spécifiques et à produire des livrables qui correspondent précisément à leurs attentes. Le SMQ formalise et pérennise cet engagement à travers des procédures de brief et de validation structurées.
- **La réactivité et la flexibilité :** la capacité à s'adapter rapidement aux demandes des clients et aux évolutions des projets est une valeur organisationnelle forte d'Ono Media. Le Système de Management de la Qualité élaboré pour l'agence a été pensé comme un instrument d'agilité et non comme une contrainte bureaucratique.
- **La progression continue :** dès le début du stage, la direction d'Ono Media a démontré une volonté sincère d'améliorer le fonctionnement interne de l'agence. Selon (MARTINEZ COSTA & MATRINEZ ORENTE , 2007) cette motivation intrinsèque, considérée comme le principal levier de réussite d'une démarche qualité, constitue la meilleure assurance de durabilité du SMQ au-delà du stage.

Ces valeurs, combinées à la motivation interne de la direction, positionnent Ono Media dans la catégorie des organisations qui, selon la littérature scientifique, tirent les bénéfices les plus durables d'un SMQ : amélioration de l'organisation interne, diminution des non-conformités et amélioration de la satisfaction client.

Section 02 : Méthodologie de la Recherche

1. Positionnement épistémologique

Chaque démarche de recherche est fondée sur des présupposés philosophiques relatifs à la nature de la connaissance produite. Ces présupposés, regroupés sous le terme

d'épistémologie, influencent le choix des méthodes et l'interprétation des résultats (GUBA & LINCOLN , 1994). Il convient donc, avant de présenter les outils utilisés, de préciser le paradigme qui soutient notre travail.

1.1 Les trois paradigmes classiques en sciences de gestion

Trois principaux paradigmes épistémologiques sont identifiés dans la littérature des sciences de gestion.

- Le positivisme, basé sur l'approche hypothético-déductive de (COMTE, 1830), cherche à expliquer et prédire des phénomènes en identifiant des lois objectives mesurables.
- L'interprétativiste, élaboré par (DENEZIN & LINCOLON, 2011), vise à saisir les significations que les acteurs donnent à leurs actions, grâce à une approche inductive et qualitative.
- Selon (GUBA & LINCOLN , 1994), le constructivisme postule que la réalité est cocrée par les intervenants et le chercheur à travers une interaction dynamique.

Tableau 5: Les trois paradigmes épistémologiques

Positivisme	Interprétativiste	Constructivisme
Expliquer et prédire le monde par la découverte de lois objectives.	Comprendre le comportement social en interprétant la réalité perçue des acteurs.	Agir sur le monde en participant à construire la réalité perçue des acteurs
Approche hypothético-déductive. Méthodes quantitatives.	Raisonnement inductif. Approche qualitative	Raisonnement inductif et/ou déductif. Approches qualitatives et quantitatives.
Teste des hypothèses théoriques a priori.	Génère de nouvelles réponses et interprétations.	Génère des hypothèses théoriques ; pluralité des logiques et approches.

Source : (GUBA & LINCOLN , 1994) (DENEZIN & LINCOLON, 2011); (BRYMAN, 2012)adaptation propre

1.2 Paradigme retenu : l'interprétativiste

Notre objet d'étude, la contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) au sein d'une agence de communication, représente un phénomène

organisationnel particulier, fortement ancré dans les pratiques quotidiennes et les représentations des acteurs de terrain. Il n'est pas approprié pour une mesure statistique ou à une validation d'hypothèses causales. Il s'agit surtout de comprendre comment les membres d'Ono Média perçoivent leurs problèmes, quelles interprétations ils en font et dans quelle mesure ils sont capables d'adopter une démarche qualité formalisée.

C'est pour cette raison que le paradigme interprétatif se présente comme le cadre épistémologique le plus cohérent avec nos objectifs de recherche. Comme le mettent en évidence (DENEZIN & LINCOLN, 2011), il nous offre la possibilité d'explorer les réalités internes vécues, en prenant en considération les variables culturelles, celles d'une petite entreprise créative algérienne, ainsi que les dynamiques relationnelles spécifiques à cette organisation.

Ce positionnement nous autorise par ailleurs à adopter une démarche qualitative, axée sur la description et la compréhension, ainsi que d'utiliser des méthodes inductives qui permettront d'extraire des recommandations opérationnelles à partir de données terrain riches et diversifiées.

2. La méthode de recherche retenue : la recherche-action

Dans le cadre d'une épistémologie interprétative, la méthode de recherche-action est la démarche méthodologique la plus adaptée à notre mission. Formulée par (LEWIN, 1946) et approfondie par (ARGYRIS, et al., 1985), cette approche qualitative met l'accent sur la résolution de problèmes concrets au sein d'une organisation, avec une implication active du chercheur dans l'organisation concernée. Elle vise simultanément à produire un changement organisationnel et à enrichir le corpus de connaissances scientifiques.

Ce choix est justifié pour diverses raisons dans le cadre de notre travail chez Ono Média. D'abord, notre présence physique au sein de l'agence pendant dix semaines a favorisé notre participation directe aux projets, aux réunions de coordination et aux échanges internes, ce qui est constitutif d'une démarche de recherche-action (MCNIFF & WHITEHEAD, 2011). En second lieu, notre mission ne vise pas simplement à décrire passivement le fonctionnement de l'agence, mais d'y produire une transformation concrète : la structuration d'un SMQ opérationnel. En troisième lieu, la recherche-action assure une meilleure acceptation de système élaboré par les membres de l'équipe, puisque celle-ci est coconstruite avec eux plutôt qu'imposée de l'extérieur.

3. L'ancrage méthodologique dans le cycle PDCA

Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), élaboré par (Deming, 1986) à partir des travaux de Shewhart, représente le cadre opérationnel de référence du management de la qualité. Il est explicitement intégré à la structure de la norme ISO 9001 :2015, dont l'introduction précise que « la présente norme emploie l'approche processus, qui intègre le cycle PDCA » (ISO 9001 :2015). Ce cycle n'est pas seulement un modèle d'amélioration continue, il représente aussi une structure méthodologique pour organiser de façon séquentielle les phases d'une démarche qualité.

3.1 Le PDCA comme structure de la démarche terrain

Dans le cadre de ce stage, la démarche terrain a été fondée sur les deux premières phases du cycle PDCA, dont l'application a été adaptée aux contraintes d'une mission de stage de durée limitée et à l'objectif explicitement non certifiant de la démarche. Le tableau ci-dessous présente une correspondance entre les étapes du cycle PDCA et les actions sur le terrain effectuées.

Tableau 6: Application du cycle PDCA dans le cadre du stage chez OOMEDIA

Phase PDCA	Contenu normatif (ISO 9001)	Application dans ce mémoire	Niveau de mise en œuvre
PLAN	-Analyse du contexte (ch.4), -planification (ch.6), -objectifs qualité,	-Diagnostic organisationnel, -définition des objectifs qualité, -plan d'action	Complet, constitue le cœur du travail de mémoire
DO	-Réalisation des activités planifiées, -mise en œuvre des processus	- cartographie des processus -Identification et formalisation des processus clés, - définition des responsabilités et des objectifs par processus	Partiel, initiation de la mise en œuvre

CHECK	Surveillance, mesure, analyse et évaluation des performances	Hors du périmètre du stage (durée insuffisante pour mesurer l'impact)	Non réalisé, recommandations formulées
ACT	Actions correctives et d'amélioration continue	Hors du périmètre du stage	Non réalisé, intégré dans les perspectives

Source : (ISO9001:2015, 2015) ; élaboré par nous-même

3.2 Justification de la focalisation sur PLAN + DO

La limitation de la démarche aux phases PLAN et DO (partiel) ne constitue pas une lacune méthodologique, mais reflète une cohérence rigoureuse entre les objectifs du travail, le contexte organisationnel et les contraintes temporelles. En effet, la norme ISO 9001 :2015 elle-même reconnaît que l'implantation d'un SMQ est un processus progressif, qui commence nécessairement par la compréhension du contexte et la planification avant toute mise en œuvre. Comme le rappellent (HOYLE , 2017)et (MAGD & CURRY , 2003), une démarche qualité précipitée, sans diagnostic préalable solide, est l'une des principales causes d'échec des implantations de SMQ dans les TPE.

Par ailleurs, l'objectif de ce travail n'est pas la certification ISO 9001, mais l'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction client d'Ono Média. Dans ce cadre, la réalisation de diagnostic organisationnel et l'élaboration d'un plan d'action représente une contribution significative, même en l'absence des phases CHECK et ACT, qui nécessiteraient plusieurs mois de fonctionnement effectif du SMQ pour être menées de manière rigoureuse.

4. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 retenues et leur justification

La norme ISO 9001 :2015 adopte la structure HS (Harmonized Structure), anciennement désignée HLS (High Level Structure), jusqu'à la révision des directives ISO/IEC en 2021, développée par l'ISO pour harmoniser l'ensemble de ses normes de systèmes de management.

Cette architecture commune impose dix chapitres standardisés, dont trois introductifs et non normatifs (chapitres 1 à 3) et sept chapitres normatifs (chapitres 4 à 10), articulés selon la logique du cycle PDCA : les chapitres 4, 5 et 6 couvrent la phase PLAN ; les chapitres 7 et 8 la phase DO ; le chapitre 9 la phase CHECK ; et le chapitre 10 la phase ACT.

Dans le cadre de ce travail, les chapitres 4 et 6 ont été prioritairement mobilisés, en cohérence avec la phase PLAN-DO qui structure la démarche de stage.

Chapitre 4 : Contexte de l'organisme

Le chapitre 4 de l'ISO 9001 :2015 impose à l'organisme de comprendre son contexte interne et externe (sous chapitre 4.1), d'identifier les parties intéressées et leurs exigences (sous chapitre 4.2), de délimiter le périmètre du SMQ (sous chapitre 4.3) et de comprendre l'approche processus (sous chapitre 4.4). Ces exigences correspondent précisément à la phase PLAN du cycle PDCA et ils représentent une condition préalable nécessaire pour toute démarche qualité.

Dans le cadre d'Ono Média, ce chapitre a orienté l'ensemble du travail de diagnostic : il a permis d'analyser les facteurs internes (ressources, compétences, pratiques informelles) et externes (attentes clients, concurrence) qui influencent la capacité de l'agence à délivrer des services conformes. C'est également à partir du sous chapitre 4.4 que la cartographie des processus a été structurée, en faisant la distinction entre le processus de management, processus de réalisation et processus support.

Chapitre 6 : Planification

Le chapitre 6 de la norme couvre la planification du Système de Management de la Qualité SMQ, en se concentrant sur trois points principaux : la gestion des risques et opportunités (sous chapitre 6.1), les objectifs qualité et leur planification (sous chapitre 6.2), et la planification des modifications (sous chapitre 6.3). Ces exigences sont au cœur de la phase PLAN du cycle PDCA et structurent directement le plan d'action qualité élaboré pour Ono Média.

L'application du 6.1 est particulièrement pertinente pour une agence de communication TPE, étant donné que son exposition aux risques opérationnels, tels que les retards clients, les malentendus sur le brief et la dépendance à des fournisseurs externes est structurellement plus élevée que dans des organisations plus grandes et plus grandes et plus formalisées. Le 6.2, qui concerne les objectives qualités mesurables, est essentiel pour établir l'approche dans une logique d'amélioration continue visible, même en l'absence de certification.

4.1 Justification de la non-intégration des autres chapitres

Les chapitres 7 (Support), 8 (Réalisation des activités opérationnelles), 9 (Évaluation des performances) et 10 (Amélioration) n'ont pas été négligés lors de la réflexion, mais leur

application est restée partielle dans ce travail. Le chapitre 8, relatif aux processus opérationnels, est partiellement couvert à travers la formalisation d'un processus de réalisation. Les chapitres 9 et 10 correspondent aux phases CHECK et ACT du PDCA, dont l'application dépasse le cadre temporel du stage : des recommandations ont toutefois été formulées pour permettre à l'agence de les initier ultérieurement.

5. Les méthodes de collecte des données

Dans le cadre du paradigme interprétatif et de la méthode de recherche-action retenus, la collecte des données a reposé sur trois méthodes complémentaires et convergentes, conformément au principe de triangulation méthodologique recommandé par (YIN , 2014) . Cette triangulation vise à renforcer la validité des résultats en croisant des données issues de sources de nature différente.

L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué le point de départ de la démarche, permettant d'établir un premier état des lieux des pratiques formelles ou informelles de l'agence avant même les premiers entretiens. Selon (CELLARD , 1997), cette méthode offre un accès privilégié aux pratiques passées et aux traces du fonctionnement organisationnel, sans modifier les comportements des acteurs contrairement à l'observation ou à l'entretien.

Les documents analysés comprenaient : les briefs clients existants (formats utilisés, degré de formalisation, informations présentes ou absentes) ; les échanges par messagerie instantanée utilisés comme substituts aux procédures formelles ; les suivis de projets (tableaux Excel, fichiers Drive, historiques de modifications) ; les devis et bons de commande clients ; et les comptes rendus de réunion disponibles. Cette analyse a permis de mesurer concrètement le niveau de formalisation existant et d'identifier les lacunes documentaires les plus critiques au regard des exigences du chapitre 4 de l'ISO 9001 :2015.

L'observation de terrain

D'après (JODELET, 2003), l'observation constitue une méthode de collecte de données qui offre au chercheur la possibilité de saisir les comportements et les interactions dans leur déroulement naturel, sans que les participants soient contraints de les reconstruire ultérieurement. En complément, (JODELET, 2003) met en avant que l'observation participante engage entièrement l'individu de l'observateur, dépassant ainsi le simple cadre du voir et entendre pour parvenir à une compréhension profonde des pratiques.

Au cours de ce stage, nous avons adopté l'approche de l'observation participante : en étant constamment présentes sur le terrain d'Ono Media tout au long de la mission, nous avons pris part directement à des réunions de coordination, à des séances de travail liées aux projets clients et aux interactions quotidiens de l'équipe, cette immersion nous a ouvert la voie vers les méthodes de coordination, les tensions répétées et les dynamiques relationnelles.

L'observation a été structurée par une grille couvrant les critères directement liés aux exigences du SMQ. La grille d'observation est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7: Grille d'observation structurée

Critère d'observation	Points observés et indicateurs de terrain
Communication des briefs	Degré de formalisation écrite ; présence ou absence de document de cadrage ; canaux utilisés
Suivi des tâches et des délais	Existence d'un outil de suivi partagé ; taux d'assignation des responsabilités ; respect des échéances ; traçabilité des retards
Gestion des validations internes	Circuit de validation des livrables avant envoi client ; délai moyen ; traçabilité des retours et corrections ; nombre d'itérations
Gestion des retours clients	Nombre moyen de modifications par projet ; causes identifiées ; existence d'une procédure de traitement des non-conformités
Communication interne	Canaux mobilisés ; risque de perte d'information ; coordination entre pôles ; traçabilité des décisions
Archivage et continuité	Existence d'une nomenclature de fichiers ; accès partagé et organisé ; gestion de la continuité en cas d'absence
Culture qualité et engagement	Réceptivité du personnel à la démarche qualité ; compréhension des enjeux ; implication dans les actions correctives

Source : élaboré par nous-même

Les entretiens semi-directifs

L'entretien constitue l'un des moyens les plus cruciaux d'obtenir des informations dans une approche qualitative. D'après (BLANCHET A & GOTMAN A, 2007), l'entretien est un échange ciblé ayant pour objectif précis de faciliter une communication directe avec l'interlocuteur. Dans le cadre de la recherche, il encourage le participant à apporter un éclairage sur un sujet précis, en permettant l'accès à des informations qui ne seraient pas accessibles par une simple observation.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif, qui limite légèrement la liberté du répondant grâce à des questions spécifiques tout en restant suffisamment ouvert pour permettre l'expression de perceptions nuancées. D'après (MILES & HUBERMAN, 2003), ce genre d'entretien représente l'outil le plus approprié pour étudier des phénomènes organisationnels complexes, car il combine la précision d'un cadre thématique préconçu à la flexibilité requise pour révéler des informations inattendues.

Construction des guides d'entretien sur les exigences ISO 9001

Les guides d'entretien ont été élaborés en suivant les exigences des chapitres 4 et 6 de l'ISO 9001 :2015. Cette association directe entre la structure des guides et les exigences normatives répond à une double logique : d'une part, garantir que les données collectées sont pertinentes au regard du référentiel de qualité utilisés ; d'autre part, permettre d'opérer ensuite une analyse thématique structurée par les axes normatifs.

Conformément aux bonnes pratiques méthodologiques, le guide d'entretien a été structuré en trois sections :

- **Introduction et prise de contact** : échange de présentations, clarification du contexte et des buts du stage, sollicitation d'approbation pour l'enregistrement.
- **Présentation des objectifs de l'entretien** : précisions sur l'objectif de la discussion, garantie de la confidentialité des informations recueillies, mention des sujets traités.
- **Questions thématiques** : un ensemble de questions ouvertes et semi-ouvertes structuré autour de axes principaux.

Participants aux entretiens

L'échantillon a été constitué selon le principe du choix raisonné (purposive sampling), tel que défini par (MILES & HUBERMAN, 2003) : dans une démarche qualitative, la représentativité statistique est remplacée par la représentativité informationnelle, qui consiste à s'assurer que les informateurs retenus couvrent l'ensemble des processus et des

rôles pertinents pour l'objet de recherche. Cinq membres clés de l'équipe d'Ono Média ont été interviewés.

Tableau 8: Participants aux entretiens semi-directifs, ONOMEDIA

Fonction	Processus couvert	Justification de la sélection	Modalité / Durée
Direction générale	Management, stratégie qualité	Pilotage stratégique, Porteur de la démarche, décisionnaire du SMQ,	Face-à-face / 40 min
Chef de projet, Digital & Street	Processus de réalisation	Interface client-équipe, gestion des livrables, Gestion des prestataires externes, logistique	Face-à-face / 40 min
Chargé infographie	Production créative	Acteur central de la qualité des livrables visuels	Face-à-face / 35 min
Responsable commercial	Processus commercial	Recueil des exigences clients, premier maillon de la chaîne qualité	Face-à-face / 45 min
Chargé informatique	Processus support	Acteur central de la qualité des livrables informatiques	Face-à-face / 30 min

Source : élaboré par nous-même

6. Méthode de traitement des données :

L'analyse thématique de contenu

Le traitement des données recueillies par les entretiens et de l'observation a été réalisée conformément à la méthode de l'analyse thématique de contenu établie par (BARDIN & L, 2013). Cette méthode est particulièrement adaptée à l'analyse de matériaux qualitatifs riches et hétérogènes, car elle permet de réduire la complexité des données en les organisant autour de thèmes conceptuels pertinents au regard de l'objet de recherche.

L'analyse thématique de contenu s'est effectuée en cinq étapes séquentielles. Dans un premier temps, une lecture superficielle des transcriptions d'entretiens a permis d'identifier les thèmes récurrents et les éléments significatifs marquants.

Dans un second temps, un découpage en unités de sens a été réalisé, chaque unité correspondant à un extrait porteur d'une signification pertinente pour l'analyse.

La troisième étape a consisté en un regroupement de ces unités par catégories conceptuelles, structurées autour des exigences des chapitres 4 et 6 de l'ISO 9001 :2015. Ensuite, une double analyse verticale (par interlocuteur, pour identifier les spécificités de chaque pôle) et horizontale (transversale à l'ensemble des entretiens, pour dégager les tendances générales) a permis de confronter et de hiérarchiser les résultats.

Enfin, une synthèse consolidée a permis d'alimenter le diagnostic qualité présenté au chapitre suivant

La grille d'évaluation du niveau de conformité

La grille d'évaluation constitue l'un des outils méthodologiques centraux de ce travail. Elle a été élaborée pour permettre une évaluation structurée et reproductible du niveau de conformité des pratiques d'Ono Média aux exigences pertinentes de l'ISO 9001 :2015, en intégrant une dimension participative : l'équipe de l'agence a été associée au processus d'autoévaluation, conformément à l'esprit de la recherche-action.

La grille couvre les exigences des chapitres 4 et 6 de l'ISO 9001 :2015, structurées en rubriques thématiques correspondant aux processus-clés d'Ono Média. Pour chaque exigence, un niveau de conformité est attribué sur une échelle à quatre niveaux, inspirée des modèles de maturité organisationnelle (CMMI, 2010) (AFNOR, 2020) et adaptée au contexte d'une TPE.

Tableau 9: Echelle de maturité du grill d'évaluation

Niveau	Appellation	Score	Signification opérationnelle
0	Non réalisé	0 %	L'exigence n'est pas prise en compte ; absence totale de pratique formalisée ou informelle
1	Initié	25 %	Une pratique informelle existe mais elle n'est pas documentée, standardisée ni systématiquement appliquée
2	Partiellement conforme	50 %	Des éléments de formalisation existent mais ils sont incomplets, non généralisés ou non reliés à des objectifs mesurables
3	Conforme	75 %	L'exigence est couverte par une procédure documentée, connue des acteurs et appliquée de manière régulière
4	Optimisé	100 %	L'exigence est pleinement satisfaite, mesurée par des indicateurs et intégrée dans une logique d'amélioration continue

Source : inspiration (CMMI, 2010) (AFNOR, 2020); adapté par nous au contexte d'Ono Média)

Justification scientifique de la grille

Le recours à une grille d'évaluation structurée plutôt qu'à un simple diagnostic narratif se justifie par plusieurs arguments scientifiques. Premièrement, selon (MARTINEZ COSTA & MATRINEZ ORENTE , 2007) la capacité d'une organisation à mesurer son niveau de maturité en matière de qualité est un prérequis indispensable à toute démarche d'amélioration durable. Sans mesure initiale, il est impossible d'évaluer les progrès accomplis.

Deuxièmement, l'utilisation d'une échelle à quatre niveaux, inspirée des modèles de maturité reconnus (CMMI, 2010) offre à la matrice une solidité méthodologique qui va au-delà de la simple appréciation binaire conforme/non-conforme, Elle permet de présenter la

progressivité de la mise en conformité, particulièrement adaptée à un TPE dont le point de départ est marqué par une forte informalité.

Troisièmement, la présentation de cette grille à la direction d'Ono Média a permis de valider les constats de l'analyse thématique par un regard interne.

La formule de calcul du score global est :

$$\text{Score global (\%)} = \Sigma (\text{scores obtenus}) / \Sigma (\text{scores maximaux possibles}) \times 100$$

Conclusion :

Cette partie a présenté et justifié l'ensemble des choix méthodologiques adoptés pour mener cette étude. L'ancrage dans un paradigme interprétatif et l'utilisation de la méthode de recherche-action assurent la cohérence entre le positionnement épistémologique et les outils de terrain utilisés. La structuration de la démarche sur le cycle PDCA (avec une focalisation assumée sur les phases PLAN et DO) est directement cohérente avec la logique de l'ISO 9001 :2015 et avec les contraintes d'une mission de stage de durée limitée.

CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction :

Ce chapitre représente le pivot analytique de notre mémoire. Il présente, analyse et discute l'ensemble des résultats issus de la collecte de données menée au sein d'Ono Média, selon une démarche de triangulation méthodologique associant entretiens semi-directifs, observation participante et analyse documentaire. L'objectif est double : d'une part, réaliser un état des lieux rigoureux des pratiques de l'agence au regard des exigences de la norme ISO 9001:2015 (chapitres 4 et 6) ; d'autre part, produire une analyse critique permettant de formuler un plan d'action qualité opérationnel et une première ébauche de mise en œuvre (phase DO du cycle PDCA).

La structure du chapitre s'articule autour de deux sections principales. La Section 1 présente les résultats, la Section 2 discute ces résultats.

SECTION 1: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette section expose les résultats issus du diagnostic de conformité mené au sein d'Ono Média.

1. Diagnostic et état des lieux :

1.1. Résultats de l'analyse documentaire

L'analyse documentaire a porté sur les documents internes accessibles : briefs clients, devis et bons de commande, suivis de projets (Excel), échanges par messagerie, et archives de projets antérieurs. Les principaux constats sont les suivants :

- **Briefs clients** : les formats utilisés varient selon les projets (email, pitch, notes de réunion). Aucun modèle standardisé de brief n'existe. Certains briefs sont très complets ; d'autres se réduisent à des échanges verbaux retranscrits informellement.
- **Devis et bons de commande** : ces documents existent et constituent la principale trace formalisée des exigences clients. Ils sont conservés en archives physiques et/ou numériques. Néanmoins, ils ne comportent pas toujours d'exigences qualité explicites au-delà du descriptif de la prestation.
- **Suivi de projets** : les tableaux Excel de suivi existent mais ne sont pas standardisés. Les colonnes varient d'un projet à l'autre, et les indicateurs de suivi (statut, responsable, délai restant) ne sont pas homogènes.

- **Procédures et modes opératoires** : aucune procédure formalisée n'a été identifiée pour les processus clés (réception du brief, production, validation, livraison). Les pratiques sont exclusivement transmises par compagnonnage.
- **Registres et enregistrements qualité** : aucun registre de non-conformités, de réclamations clients ou d'actions correctives n'a été trouvé.

1.2. Grille d'observation

L'observation participante menée sur la période de stage au sein d'Ono Média a permis de confirmer et de nuancer les déclarations recueillies lors des entretiens. La grille ci-dessous synthétise les observations structurées réalisées.

Tableau 10 : Grill d'observation remplie ONOMEDIA

Dimension observée	Constat	Niveau de formalisation
Communication des briefs	Orale + WhatsApp	Non formalisée, aucun document de cadrage standardisé
Suivi des tâches et délais	Tableaux Excel partiels	Usage non généralisé ni homogène, relances verbales
Gestion des validations internes	Centrée sur gérant/chef de projets	Sans circuit documenté ni grille de contrôle, délai non tracé
Archivage et continuité	Supports multiples (Drive, disque dur , WhatsApp)	Sans nomenclature commune, accès non structuré
Culture qualité	Réceptivité positive	Collaborateurs identifient spontanément des axes d'amélioration
Formation et connaissances	Limitées à certains employés	Pas de programme de formation formalisé lié au SMQ
Responsabilités et autorités	Poly valence informelle	Absence de fiches de poste, suppléance non documentée

Source : Élaborée par nous-mêmes

1.3. Analyse thématique des entretiens

Cinq membres de l'équipe d'OnoMédia ont été interviewés, l'analyse thématique de contenu a permis de structurer les données autour de 04 grands thèmes, directement alignés avec les exigences des chapitres 4 et 6 de la norme ISO 9001:2015.

Thème01 : Contexte de l'agence et rôles (exigences 4.1 et 4.2)

L'analyse des réponses à la première question révèle une conscience professionnelle marquée chez l'ensemble des interviewés, mais une absence de formalisation des périmètres de responsabilité. Le gérant décrit son rôle comme englobant l'encadrement d'équipe, la prospection, le pilotage des projets et la gestion des parties prenantes. Le chef de projet se positionne comme interface centrale entre les services internes et les fournisseurs. Le technico-commercial assure la prise en charge clients, les achats, la facturation et la gestion des stocks.

Concernant les attentes des parties intéressées (exigence 4.2), les réponses convergent vers trois attentes clés : la qualité du travail rendu, le respect des délais et la réactivité du service. Le gérant positionne Ono Média comme un "partenaire" et non un simple "prestataire", ce qui signale une orientation client forte mais non encore traduite en exigences mesurables documentées.

Thème 02 : Organisation et gestion des processus (exigence 4.4)

La description du cycle de projet fait apparaître un processus de réalisation structuré en plusieurs étapes : prise de contact, brief client, réunion interne de brainstorming, validation de la stratégie, réalisation par chaque service, et livraison. Cette séquence est cohérente avec une approche processus, mais elle reste entièrement orale et non formalisée.

L'absence de procédures écrites, de déclencheurs formalisés et d'indicateurs de suivi processus constitue un écart significatif vis-à-vis de l'exigence 4.4 (approche processus). Par ailleurs, la polyvalence est présentée comme une réponse aux absences, ce qui révèle un système de suppléance informel non documenté.

Thème 03 : Dysfonctionnements, risques et non-qualité (exigences 6.1)

Les dysfonctionnements récurrents identifiés par les interviewés portent principalement sur : le manque de circulation de l'information en interne ; des deadlines contraintes et parfois imprévus climatiques ou logistiques ; des problèmes liés aux fournisseurs externes (non-respect des consignes) ; des exigences clients croissantes sans budget adéquat ; des retards de paiement. Ces éléments constituent des risques opérationnels réels et récurrents.

La gestion des erreurs et retards est systématiquement décrite comme une correction immédiate, sans analyse formelle des causes. Aucun registre de non-conformités n'existe.

Cette absence est une non-conformité majeure au regard de l'exigence 6.1 (risques et opportunités).

Thème 04 : objectif qualité (exigences 6.2)

L'absence d'objectifs qualité formalisés et mesurables est confirmée par un répondant. Autre, évoque des objectifs informels (satisfaction clients, fidélisation), sans indicateurs chiffrés ni tableau de bord. La communication de la direction est quotidienne et situationnelle, mais non structurée autour d'un cycle de pilotage formalisé (revue de direction).

1.4. La grille d'évaluation de conformité

La grille d'évaluation de conformité a été élaborée conformément à l'échelle de maturité inspectée de (CMMI, 2010) et (AFNOR, 2020). Chaque exigence des chapitres 4 et 6 de l'ISO 9001:2015 a été évaluée sur une échelle de 0 à 4. Le niveau de conformité est déterminé en fonction du degré de véracité constaté.

Tableau 11 : Correspondance entre les niveaux de véracité et les niveaux de conformité

Score	Niveau de véracité	Niveau de conformité
0	Faux	Non réalisé
1	Plutôt faux	Informel / Initié
2	Plutôt vrai	Convaincant / Partiellement conforme
3	Vrai	Conforme
4	Totalement vrai	Optimisé

Source : Élaboré par nous-même d'après (CMMI, 2010) et (AFNOR, 2020)

Résultats du diagnostic chapitre 4 : Contexte de l'organisme

Le tableau ci-après illustre les résultats d'évaluation de la conformité d'Ono Média par rapport aux exigences du chapitre 4 de la norme ISO 9001 :2015

Tableau 12 : Evaluation de la conformité d ONOMEDIA par rapport aux exigences de chapitre 4 de la norme ISO9001 :2015

Article	Exigence	Conformité	Commentaires / Justification terrain
4.1	Contexte interne et externe	Informel (1/4)	L'agence connaît ses marchés et ses atouts, mais aucune analyse SWOT ou PESTEL formalisée n'existe. Le contexte est appréhendé intuitivement par la direction.
4.2	Parties intéressées et leurs exigences	Informel (1/4)	Les clients sont les principales parties identifiées. Aucun registre des parties intéressées ni de leurs exigences n'est formalisé.
4.3	Domaine d'application du SMQ	Insuffisant (0/4)	Aucun domaine d'application du SMQ n'a été défini ni documenté. La démarche qualité n'a pas encore été formellement lancée avant ce travail.
4.4	Approche processus et SMQ	Informel (1/4)	Les étapes du processus de réalisation sont connues des acteurs mais non cartographiées. Aucune interaction entre processus n'est formalisée.

Source : Élaboré par nous-même d'après les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire

Résultats du diagnostic Chapitre 6 : Planification

Le tableau ci-après présente les résultats d'évaluation de la conformité d'Ono Média par rapport aux exigences du chapitre 6 de la norme ISO 9001 :2015

Tableau 13 : évaluation de la conformité d'Ono Média par rapport aux exigences du chapitre 6 de la norme ISO 9001 :2015

Article	Exigence	Conformité	Commentaires / Justification terrain
6.1	Risques et opportunités	Informel (1/4)	Les risques opérationnels sont connus (retards, fournisseurs, météo, deadlines) mais aucun registre ni plan de traitement n'existe. La gestion est purement réactive.
6.2	Objectifs qualité et planification des actions	Insuffisant (0/4)	Aucun objectif qualité mesurable n'est défini. L'engagement est moral et personnel, sans indicateur chiffré ni tableau de bord.

6.3	Planification des modifications	Insuffisant (0/4)	Aucune procédure de gestion des modifications n'existe. Les changements sont gérés au cas par cas sans documentation.
-----	--	--------------------------	---

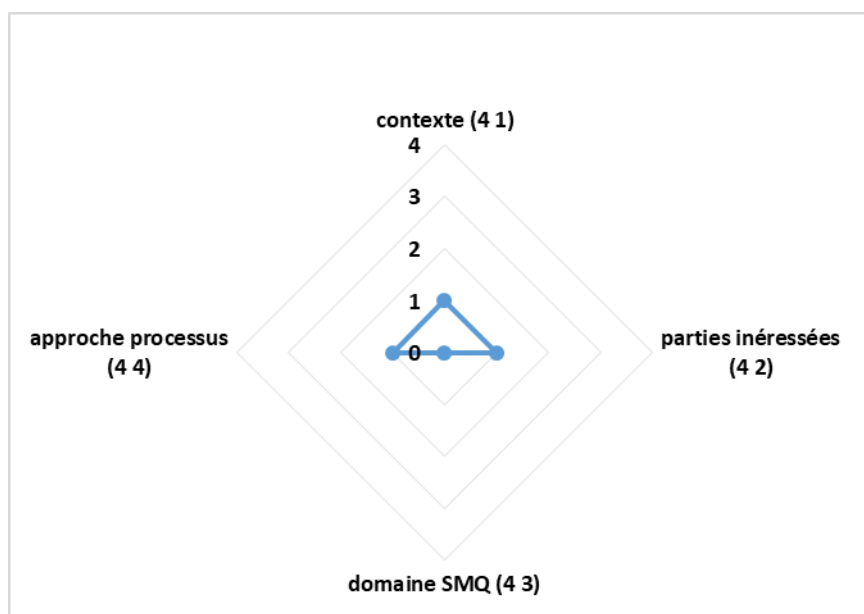
Source : Élaboré par nous-même d'après les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire

2. Résultat du diagnostic

Les deux diagrammes radar ci-après ont été construits à partir des scores attribués dans la grille d'évaluation. Chaque axe correspond à une exigence normative ; l'échelle va de 0 à 4. Les zones ombrées représentent le niveau actuel de conformité

- **Chapitre 04 : contexte de l'organisme**

Figure 4 Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 4

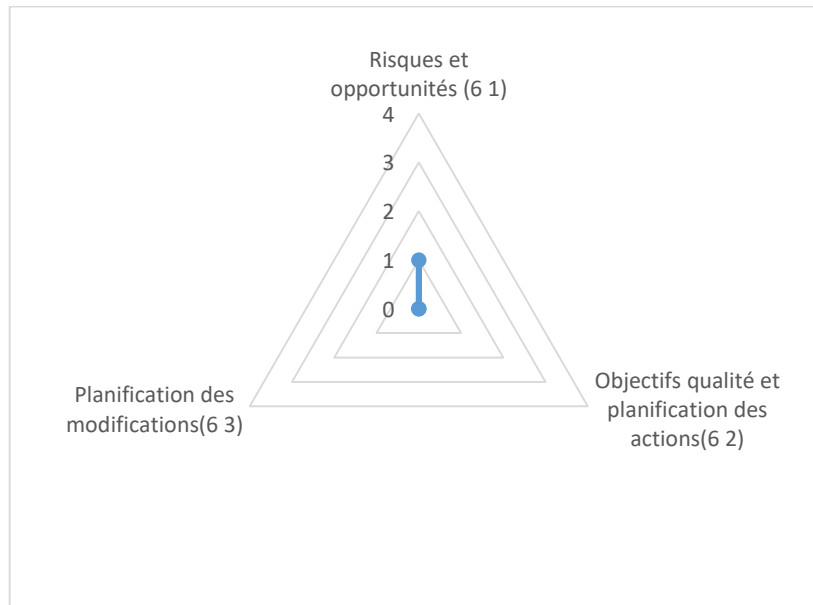


Source : Elaborée par nous-même d'après la grille d'évaluation

Le radar du chapitre 4 révèle une figure très réduite, témoignant d'un niveau de maturité bas et homogène. La faiblesse la plus critique est l'article 4.3 (domaine d'application du SMQ), qui est à construire intégralement. Les articles 4.1, 4.2 et 4.4 présentent des bases informelles sur lesquelles s'appuyer.

- **Chapitre 06 : Planification**

Figure 5 : Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 6



Source : Elaborée par nous-même d'après la grille d'évaluation

Le chapitre 6 présente le niveau de maturité le plus faible de l'ensemble du diagnostic. Seul l'article 6.1 bénéficie d'un score minimal dû à la conscience des risques par les acteurs terrain. Les articles 6.2 et 6.3 sont en situation de non-conformité absolue, ce qui confirme que la phase PLAN du PDCA est à construire intégralement.

3. Plan d'action

À la suite du diagnostic de conformité et de l'identification des écarts par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015, un plan d'action a été élaboré afin de remédier aux non-conformités identifiées et d'améliorer les pratiques d'Ono Média. Ce plan d'action, conçu comme une feuille de route détaillée, permettra à l'agence de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires pour satisfaire aux exigences normatives. Les actions ont été priorisées selon trois phases temporelles :

- **Court terme (0–3 mois) :** actions prioritaires portant sur les non-conformités critiques.
- **Moyen terme (3–6 mois) :** consolidation documentaire et formation de l'équipe.
- **Long terme (6–12 mois) :** intégration dans la culture de l'agence et pilotage par les indicateurs.

Tableau 14 : Plan d'action qualité Ono Média selon les exigences de Chapitres 4 et 6 ISO 9001:2015

Action	Description	Exigence ISO	Responsable	Indicateur	Échéance
Action 01: Définir domaine d'application SMQ	Rédiger le périmètre du SMQ (services, processus inclus/exclus)	§ 4.3	Gérant + Chercheur	Document signé et validé	Mois 1
Action02 : Registre des parties intéressées	Identifier toutes les PI et leurs exigences dans un registre formalisé	§ 4.2	Gérant + Chef de projet	Registre créé et mis à jour trimestriellement	Mois 1–2
Action 03 : Analyse SWOT/PESTEL	Formaliser l'analyse du contexte interne et externe	§ 4.1	Gérant + Équipe	Document validé en réunion	Mois 2
Action04 : Cartographier les processus	Cartographie management, réalisation, support avec interactions	§ 4.4	Chef de projet + Chercheur	Cartographie validée par la direction	Mois 1–2
Action05 : Registre des risques	Lister les risques opérationnels avec probabilité, impact et mesures préventives	§ 6.1	CdP	Registre créé ; mise à jour mensuelle	Mois 2–3
Action06 : Objectifs qualité / KPI	Fixer des objectifs qualité SMART avec indicateurs de mesure	§ 6.2	Gérant	Tableau de bord mis à jour mensuellement	Mois 3
Action07 : Procédure modifications	Procédure de gestion des demandes de modification client	§ 6.3	Chef de projet	Procédure appliquée sur 100 % des projets	Mois 3–4

Action08 : Modèle brief client	Standardiser le brief client (contexte, objectifs, formats, budget, délais)	§ 4.4	Technicocommercial + chef de projet	Taux utilisation $\geq 80\%$	Mois 2–4
-----------------------------------	---	-------	-------------------------------------	------------------------------	----------

Source : Élaboré par nous-même à partir du diagnostic de conformité

3.1. Indicateurs qualité recommandés (tableau de bord)

Le tableau de bord proposé couvre six dimensions complémentaires du pilotage qualité. Les indicateurs de délais et de reprises mesurent la performance opérationnelle du cycle projet, tandis que le taux de satisfaction client constitue le baromètre de la qualité perçue. Le délai de validation interne cible les dysfonctionnements en amont de la livraison, et le taux d'utilisation du brief standardisé traduit directement le niveau d'adoption de la démarche qualité par les équipes. Enfin, le suivi des non-conformités, attendu en tendance décroissante, reflète la progression globale du SMQ dans le temps.

Tableau 15 : Tableau de bord qualité recommandé pour Ono Média

Indicateur	Formule de calcul	Cible	Fréquence	Source de données
Taux de livraison dans les délais	Projets livrés à temps / Total projets	$\geq 90\%$	Mensuelle	Tableau suivi projets
Taux de modifications après livraison	Projets avec reprises / Total livrables	$\leq 10\%$	Par projet	Fiche projet
Taux de satisfaction client	Clients satisfaits / Total clients évalués	$\geq 85\%$	Trimestrielle	Questionnaire post-projet
Délai moyen de validation interne	Somme des délais / Nombre de livrables	$\leq 24h$	Mensuelle	Tableau de bord
Taux d'utilisation du brief standardisé	Projets avec brief normalisé / Total projets	$\geq 80\%$	Mensuelle	Modèle de brief
Nombre de non-conformités enregistrées	Comptage des fiches NC	Tendance décroissante	Mensuelle	Registre des NC

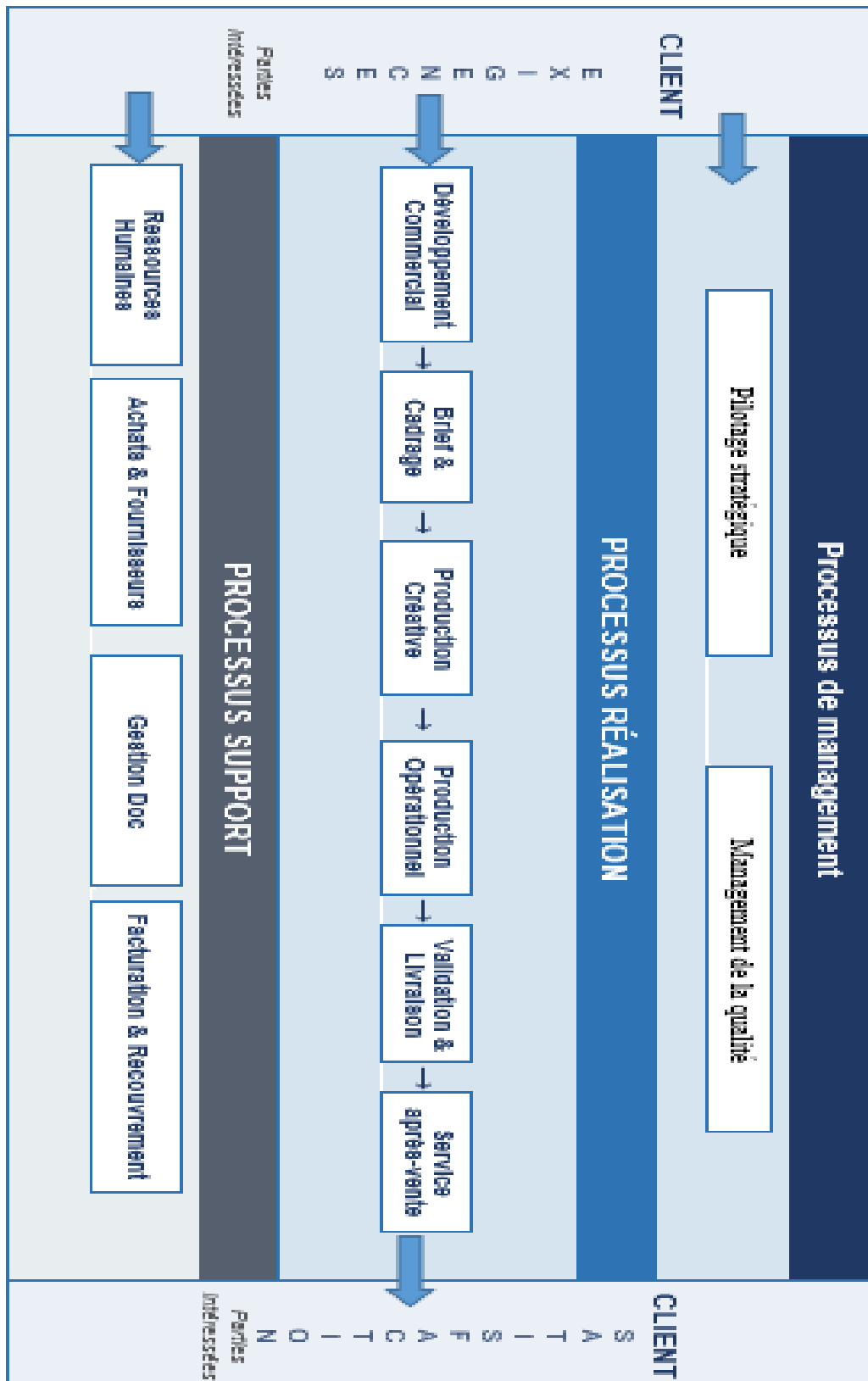
Source : Élaboré par nous-même à partir de la littérature (KAPALAN & NORTON, 1992)

(BALON J, M, & al, 2024)

4. Réalisation de la cartographie des processus

La cartographie des processus a été élaborée conformément aux exigences de l'article 4.4 de l'ISO 9001:2015. Afin de réaliser la cartographie, nous avons pris le temps de bien comprendre les interactions et les relations internes entre les processus d'Ono Média. Grâce à cette compréhension approfondie, nous avons pu rédiger une cartographie des processus offrant une vue d'ensemble claire et structurée de l'organisation. Elle distingue trois types de processus : les processus de management (pilotage), les processus de réalisation (métier) et les processus support.

Figure 6 Cartographie des processus d'Ono Média



Source : Élaborée par nous-même à partir des entretiens et de l'observation participant

Cette cartographie des processus d'Ono Média montre une structure organisée autour de trois catégories. En haut, les processus de management orientent l'ensemble des activités.

Dans les processus de réalisation, on retrouve le développement commercial, le recueil du brief, la production créative et opérationnelle, la validation et la livraison. Les processus support, tels que les ressources humaines et la gestion documentaire, soutiennent ces activités. Les exigences des parties intéressées et la satisfaction de leurs besoins forment un cycle continu qui influence et est influencé par ces processus.

Sur le plan de la conformité ISO 9001:2015, la cartographie répond directement aux exigences du §4.4 (Système de management de la qualité et ses processus), qui impose à l'organisme de déterminer les processus nécessaires au SMQ, leurs séquences et interactions, ainsi que les responsabilités associées. En structurant les processus d'Ono Média en trois niveaux cohérents, la cartographie constitue le fondement documentaire du SMQ et le point de départ de toute démarche d'amélioration continue.

5. Fiche processus : Recueil du brief et cadrage projet

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action (action A8), nous avons élaboré une fiche processus pour le processus P4 « Recueil du brief et cadrage projet ». Ce processus a été prioritairement sélectionné car il constitue le point d'entrée de la chaîne qualité : la qualité de la compréhension des exigences clients. Son élaboration a suivi la structure normalisée du modèle de fiche processus retenu dans le cadre du SMQ, articulée autour de huit rubriques complémentaires.

Figure 7 : 1ère partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet.

ONO MÉDIA	FICHE PROCESSUS Recueil des briefs et cadrage du projet	Code : P4
		Date : mai 2026
		Page : 1/3

Historique des modifications

Version	Nature de modifications	Date	Page
V1.0	Première émission dans le cadre du SMQ Ono Média	Mai 2026	Toutes

État du document

	Nom et prénom	Fonction	Date	Signature
Rédaction		Chef de projet	Mai 2026	
Vérification		Gérant	Mai 2026	
Approbation		Gérant	mai 2026	

Source : depuis la fiche processus élaborée par nous-même

L'identification du processus établit son périmètre : de type réalisation, piloté par le Chef de projet, impliquant le Gérant, le Technico-commercial, l'Infographe et le Client, et visant

à garantir une compréhension exhaustive et validée des exigences client avant tout lancement de production.

Figure 8 : 2^{ème} partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet.

1. Identification du processus

IDENTIFICATION DU PROCESSUS	
Identifiant	P4
Nom du processus	Recueil des briefs et cadrage du projet
Type de processus	Processus de réalisation (opérationnel)
Pilote du processus	Chef de projet
Auteurs impliqués	Gérant - Technico - commercial - Infographe - Client
Finalité du processus (Objectif)	Garantir une compréhension exhaustive, formalisée et validée des exigences du client avant le lancement de toute production, afin de minimiser les écarts et les modifications en cours de projet.
Référentiel applicable	ISO 9001:2015 §4.4 Approche processus §8.2 Exigences relatives aux produits et services §8.6 Libération des produits et services

Source : depuis la fiche processus élaborée par nous-même

Les interactions avec les autres processus modélisent les interfaces amont et aval du P4. En amont, le processus reçoit du P3 (Développement commercial) la demande initiale client (pitch, appel ou email) ainsi que l'historique client et les éléments de contexte de marque. En aval, il transmet au P5 (Production créative) et au processus de facturation un brief formalisé et signé, une stratégie validée par le client et un bon de commande ou devis signé.

Figure 9 : 3^{ème} partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet.

2. Interactions avec les autres processus

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS			
Interfaces amont	Données d'entrée	Interfaces aval	Données de sortie
Processus commercial Processus direction (demande client externe)	<ul style="list-style-type: none"> + Demande initiale du client (pitch, appel, email) + Historique client (si existant) + Éléments de contexte (identité de marque, campagnes passées, concurrents) 	Processus de production graphique Processus de devis/facturation	<ul style="list-style-type: none"> + Brief formalisé et signé (MOD-BRIEF-001) + Stratégie validée par le client + Devis ou bon de commande signé + Lancement officiel aux équipes de production

Source : depuis la fiche processus élaborée par nous-même

La mise en œuvre du processus (SIPOC) décompose le P4 en six activités séquentielles : (1) prise de contact et préqualification, (2) organisation de la réunion de brief, (3) renseignement du modèle standardisé MOD-BRIEF-001, (4) étude de marché et proposition stratégique, (5) présentation et validation par le client, (6) signature du devis/bon de commande et lancement officiel. Chaque activité est associée à un responsable, des documents ou outils mobilisés et un livrable attendu.

Figure 10: 4ème partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet

3. Mise en œuvre du processus (SIPOC)

MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS (SIPOC)				
N°	Activité	Responsable	Documents / Outils	Livrables
1	Prise de contact et préqualification de la demande	Technico-commercial / Gérant	Email, téléphone	Fiche de préqualification
2	Organisation et tenue de la réunion de brief	Chef de projet	Agenda, salle	PV de réunion
3	Renseignement du modèle de brief standardisé (MOD-BRIEF-001)	Chef de projet + Client	MOD-BRIEF-001	Brief complété
4	Etude de marché interne et proposition stratégique	Chef de projet / Infographe	Études de marché, benchmarks	Document de proposition stratégique
5	Présentation et validation de la stratégie par le client	Chef de projet + Client	Support de présentation	Brief validé signé
6	Signature du devis / bon de commande et lancement officiel	Gérant / Technico-commercial	MOD-DEVIS-001, MOD-BC-001	Devis signé / Bon de commande

Source : depuis la fiche processus élaborée par nous-même

Les indicateurs de performance permettent la mesure et la surveillance du processus à travers trois KPIs : le taux de briefs formalisés (cible ≥ 80 %), le délai de validation brief-client (cible < 72 h) et le taux de modifications majeures en cours de projet (cible ≤ 10 %). L'analyse des risques identifie quatre risques principaux (brief incomplet, absence de validation écrite, changement d'interlocuteur, dépassement du délai) assortis de mesures préventives opérationnelles. Enfin, la liste des documents associés référence les trois modèles supports : MOD-BRIEF-001, MOD-DEVIS-001 et MOD-BC-001.

Figure 11 : 5ème partie de la fiche processus recueil de briefs et cadrage du projet

6. Mesure et surveillance du processus

MESURE ET SURVEILLANCE DU PROCESSUS				
Indicateur	Formule de calcul	Cible	Fréquence	Source
Taux de briefs formalisés	Nb briefs complétés via MOD-BRIEF-001 / Nb total de projets lancés × 100	≥ 80 %	Mensuelle	Suivi des dossiers projets
Délai de validation brief-client	Date de validation client – Date d'envoi du brief	< 72h	Par projet	Messagerie
Taux de modifications majeures en cours de projet	Nb de projets avec modification majeure / Nb total de projets × 100	≤ 10 %	Trimestrielle	Fiches projet / retours équipe

Source : depuis la fiche processus élaborée par nous-même

la fiche processus complète est présentée en annexe du présent mémoire (Annex).

Section 02 : Discussion des résultats

Notre étude vise à contribuer à la mise en place d'un système de management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001:2015. Nous avons opté pour une approche qualitative, utilisant divers outils de collecte de données : observation participante, analyse documentaire et entretiens semi-directifs. Notre approche a débuté par un état des lieux détaillé, suivi de la schématisation des résultats à l'aide d'une grille d'évaluation. Par la suite, nous avons élaboré une cartographie des processus et une fiche processus, conformes aux exigences de la norme.

1. Convergences avec la littérature

Les résultats obtenus chez Ono Média convergent avec plusieurs constats bien établis dans la littérature relative à l'implantation des SMQ dans les TPE et les entreprises de services.

(VOSS & ET AL, 2020), dans leur étude publiée sur ScienceDirect, établissent que les très petites structures présentent des processus majoritairement informels et non documentés, ce qui est pleinement vérifié chez Ono Média. Les auteurs recommandent des manuels d'implémentation simples et progressifs, ce qui fonde précisément l'approche adoptée dans cette thèse. Ce constat est en accord avec (MCCORMACK & JOHNSON , 2001) qui positionnent ce type de structure au niveau « initial » de maturité processus.

Selon (Chiarini & A, 2017), les obstacles principaux à la mise en œuvre de l'ISO 9001 dans les PME comprennent une connaissance insuffisante des processus, un personnel non formé et l'absence d'une culture axée sur l'évaluation des risques. On peut clairement observer ces

trois éléments chez Ono Média. Cette convergence justifie la nécessité des actions A4, A5 et A10 du plan d'action.

La littérature sur la qualité de service (PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1985) (TOFOLI & ET AL, 2024) souligne la difficulté de standardiser les services intangibles des agences créatives. Selon (TOFOLI & ET AL, 2024), les spécificités des services : l'intangibilité, l'inséparabilité, la variabilité et la périssabilité nécessitent une modification radicale des outils qualité initialement développés pour l'industrie. Cette réalité est mise en évidence par la diversité des propositions d'Ono Média.

Ono Média manifeste une motivation intrinsèque pour la démarche qualité, comme le soulignent (Tari J, Molina Azorin, J, & F, 2012) en tant que facteur clé de succès : l'initiative d'établir un Système de Management de la Qualité découle d'un désir interne d'amélioration plutôt que d'une obligation contractuelle. Ceci se distingue du cas analysé par (GOTZAMANI, 2005), qui démontre que le manque d'implication de la direction représente un obstacle à l'instauration du système. Notre expérience démontre que lorsque la direction est investie, les collaborateurs suivent naturellement.

2. Divergences et écarts critiques

Plusieurs éléments observés divergent des recommandations de la littérature et des exigences normatives.

(KAPALAN & NORTON, 1992) et (BALON J, M, & al, 2024) insistent sur la nécessité d'objectifs qualité mesurables et partagés. Balon et al. établissent que les KPI pertinents dans un SMQ doivent englober la satisfaction client, l'efficacité des procédures, la qualité des livrables et l'engagement du personnel. Or, chez Ono Média, l'évaluation de la qualité repose sur un jugement qualitatif informel, ce qui ne permet pas d'identifier des tendances ni d'engager une amélioration continue structurée. Cet écart justifie l'action prioritaire A6 du plan d'action.

Selon (PRATIWIL & JAUHARL, 2020), dans leur revue de littérature sur le cycle PDCA, ce dernier « commence généralement à une échelle restreinte, sur un processus spécifiquement choisi, avant de s'étendre progressivement à l'ensemble de l'organisation ». Toutefois, même au niveau d'un projet spécifique, Ono Média ne dispose d'aucun processus formalisé d'amélioration. La correction des erreurs se fait de manière réactive et n'entraîne aucun apprentissage consigné.

(ZESTAMPOWSKI & PANKA, 2025) Montrent, sur un échantillon de 1 286 PME polonaises, que c'est l'amélioration continue (phase finale du cycle de maturité) qui constitue le réel moteur de performance, après cartographie des processus. Leurs conclusions accentuent l'importance d'une approche graduelle : diagnostic, cartographie, implémentation du SMQ, suivie d'une amélioration continue. La cartographie réalisée dans ce mémoire constitue précisément la première étape de ce continuum.

Nous avons également constaté qu'Ono Média n'a pas atteint un taux de conformité satisfaisant en raison de procédures non définies, d'un manque de clarté des responsabilités et d'autorités, et d'un système d'information documenté inexistant. Ces observations sont en accord avec les études de (ZESTAMPOWSKI & PANKA, 2025), qui considèrent cela comme un obstacle à la mise en place d'un système de management de la qualité.

3. Non-qualité de processus versus non-qualité de résultat

Il convient d'adopter une perspective nuancé sur les non-conformités identifiées. La non-qualité chez Ono Média est avant tout une non-qualité de processus (absence de formalisation, de traçabilité et de mesure), et non une non-qualité de résultat. L'agence propose un service de qualité perçue acceptable, mais de manière structurellement fragile : la qualité dépend des individus et non des procédures, ce qui la rend sensible à tout changement de personnel ou augmentation de volume d'activité.

(YULIANSYAH & ET AL , 2023), dans leur enquête auprès de 1000 organisations certifiées, confirment que c'est l'application des procédures et la culture de la qualité qui influencent fortement la performance opérationnelle, contrairement à la simple planification de la certification. Ce résultat souligne que le chemin parcouru à travers ce mémoire (diagnostic, cartographie, plan d'action, fiche processus) construit déjà les fondations de cette culture qualité.

(FONSECA & et al, 2022) Constatent que les organisations qui adoptent un SMQ pour des raisons stratégiques internes (améliorer l'organisation, standardiser les processus, réduire les défauts) obtiennent les bénéfices les plus durables. La mise en place chez Ono Média répond précisément à ces motivations, ce qui constitue un signe encourageant pour la durabilité de la démarche.

En résumé, l'engagement de la direction, la définition claire des procédures et des responsabilités, ainsi que la formation et la sensibilisation du personnel, sont des facteurs

clés pour la réussite de la mise en place du système de management de la qualité chez Ono Média.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a permis de dresser un diagnostic qualité exhaustif d'Ono Média en s'appuyant sur une démarche de triangulation méthodologique rigoureuse. La première section a détaillé l'ensemble des outils mobilisés de l'analyse documentaire, la grille d'observation remplie, l'analyse thématique croisée, la grille d'évaluation de conformité, les diagrammes radar, le plan d'action qualité avec son tableau de bord, la cartographie des processus jusqu'à la fiche processus P4.

L'évaluation de conformité aux chapitres 4 et 6 de l'ISO 9001:2015 révèle un niveau de maturité « informel » (score global de 14 %), caractéristique d'une TPE créative dont les pratiques sont informelles mais non inexistantes. La seconde section a mis ces résultats en perspective avec la littérature, en établissant des convergences fortes et en identifiant les écarts critiques à adresser.

Au-delà des outils, le facteur clé de succès identifié à la fois par la littérature et par le terrain est l'engagement de la direction. L'attitude positive du gérant d'Ono Média et la réceptivité de l'équipe constituent des conditions favorables à la réussite de cette démarche, dont l'ambition n'est pas la certification, mais l'amélioration durable de la performance et de la satisfaction client.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Ce mémoire avait pour ambition de contribuer à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'agence de communication Ono Média, une très petite entreprise (TPE) algérienne du secteur des services créatifs. La démarche s'est inscrite dans le cadre de la norme ISO 9001:2015 .

La structuration de la démarche terrain autour des phases PLAN et DO du cycle PDCA a permis de respecter à la fois les exigences normatives et les contraintes inhérentes à une mission de stage de durée limitée.

Le diagnostic de conformité réalisé aux chapitres 4 et 6 de la norme ISO 9001:2015 a révélé un niveau de maturité qualité globalement faible, avec un score moyen de 14 %. Ce résultat, loin de constituer un constat alarmant, est caractéristique des TPE créatives dont les pratiques sont informelles mais non inexistantes : les acteurs de l'agence connaissent leurs processus, maîtrisent leurs métiers et sont sensibles à la qualité de leur travail, mais cette qualité repose sur des individus plutôt que sur des procédures documentées, la rendant structurellement fragile.

Les principaux écarts identifiés portent sur quatre axes critiques :

- L'absence de formalisation du domaine d'application du SMQ et des processus de l'agence (article 4.3 et 4.4) : aucune cartographie, aucune procédure écrite, aucun circuit de validation documenté.
- L'inexistence d'objectifs qualité mesurables et d'un tableau de bord de pilotage (article 6.2) : la qualité est évaluée de manière qualitative et subjective, sans indicateurs chiffrés permettant de mesurer les progrès.
- L'absence d'un registre des risques opérationnels et d'une démarche proactive de gestion des risques (article 6.1) : les dysfonctionnements récurrents (briefs incomplets, retards fournisseurs, modifications tardives) sont traités de manière réactive, sans analyse formelle de leurs causes.
- L'inexistence d'une procédure de gestion des modifications client (article 6.3) : tout changement de brief est absorbé de manière informelle, sans traçabilité ni évaluation de l'impact sur les délais et les coûts.

En réponse à ces constats, un plan d'action qualité en huit actions prioritaires a été élaboré, séquencé sur trois horizons temporels (court, moyen et long terme). Les premiers résultats concrets de la phase DO comprennent l'élaboration d'une cartographie complète des processus d'Ono Média distinguant les processus de management, de réalisation et de support, ainsi qu'une fiche processus détaillée pour le processus de recueil du brief client (P4), incluant un SIPOC structuré, trois KPI de surveillance et un registre des risques associés. Un tableau de bord de six indicateurs clés de performance a également été proposé pour servir de base au pilotage futur du SMQ.

En réponse à la problématique centrale de ce travail, il apparaît qu'une TPE de services créatifs telle qu'Ono Média peut effectivement initier une démarche SMQ structurée et progressive, à condition d'adopter une approche graduée, non certifiant, ancrée dans le cycle PDCA et adaptée à ses contraintes organisationnelles. Les résultats montrent que même en l'absence de certification visée, la formalisation des processus, l'élaboration d'outils qualité opérationnels et la sensibilisation de l'équipe constituent des améliorations tangibles et significatives.

Ce travail comporte plusieurs limites qu'il convient de mentionner avec honnêteté. Sur le plan temporel, la durée limitée du stage (dix semaines) n'a pas permis de mener à terme les phases CHECK et ACT du cycle PDCA, qui nécessiteraient plusieurs mois de fonctionnement effectif du SMQ pour être évaluées de manière rigoureuse. Les impacts des actions mises en place n'ont donc pas pu être mesurés empiriquement.

Enfin, sur le plan normatif, la focalisation sur les chapitres 4 et 6 de l'ISO 9001:2015 ne couvre qu'une partie du référentiel. Les chapitres 7 (Support), 8 (Réalisation des activités opérationnelles), 9 (Évaluation des performances) et 10 (Amélioration) n'ont été abordés que partiellement, constituant des axes de développement pour la suite de la démarche.

Recommandations

Sur la base des résultats de ce travail, plusieurs recommandations managériales sont formulées à l'attention de la direction d'Ono Média :

- Déployer immédiatement les actions prioritaires du plan d'action élaboré,
- Fixer des objectifs qualités SMART et mettre en place un tableau de bord de KPI dès le premier mois,

- Organiser une session de sensibilisation de l'équipe aux principes du SMQ et aux enjeux de la qualité de service, afin de renforcer la culture qualité et de garantir l'appropriation des nouveaux outils.
- Initier les phases CHECK et ACT du cycle PDCA à l'issue de trois mois de mise en œuvre du plan d'action, en procédant à une première revue de direction formalisée selon les exigences du chapitre 9 de la norme ISO 9001:2015.
- Envisager, à moyen terme (12 à 18 mois), une extension de la démarche aux autres chapitres de la norme.

Ce travail ouvre plusieurs perspectives de recherche académique et managériale. Sur le plan académique, il serait enrichissant de mener une étude comparative entre plusieurs agences de communication algériennes ayant initié des démarches qualité similaires permettrait également de dégager des facteurs de succès généralisables et de proposer un modèle d'implantation adapté au contexte spécifique du secteur créatif algérien.

Sur le plan managérial, l'intégration d'un système de management intégré, combinant qualité (ISO 9001), responsabilité sociétale (ISO 26000) et gestion environnementale (ISO 14001), constitue une perspective d'évolution stratégique pertinente pour une agence de communication soucieuse de son positionnement à long terme.

Contribution de la recherche :

En définitive, ce travail illustre que la qualité n'est pas l'apanage des grandes organisations ou des secteurs industriels. Elle est avant tout une posture managériale, une volonté collective de faire mieux, de manière cohérente et mesurable. Pour une agence de communication comme Ono Média, dont la matière première est la créativité et dont le capital premier est la confiance de ses clients, la mise en place d'un SMQ ne contraint pas la créativité : elle la libère des dysfonctionnements qui l'entravent.

Comme le soulignait (Crosby, 1979), « la qualité est gratuite, c'est la non-qualité qui coûte cher ». À l'heure où la digitalisation des marchés et la montée en exigence des clients algériens transforment profondément le secteur de la communication, investir dans un SMQ structuré représente non seulement un outil d'amélioration interne, mais aussi un différenciateur concurrentiel stratégique. Ce mémoire espère avoir modestement contribué à tracer ce chemin pour Ono Média et, au-delà, pour l'ensemble des TPE de services créatifs qui partagent les mêmes défis

Bibliographie

- AFNOR. (2020). *management de la qualité guide pratique pour les TPE/PME*. AFNOR edition.
- ARGYRIS, C, PUTNAM, SMITH, D, & M. (1985). *action science* .
- Argyris, C. (1985). *action science : concepts ,methods and skills for research*.
- BALON J, M, & al. (2024). key performance indicators KPIs in the quality management system. *international journal for quality research*, 473-486.
- BARDIN, & L. (2013). *L analyse de contenu (2e ed)*. *press universitaire de France* .
- BELLAICHE M. (2016). *100 questions pour comprendre et agir ISO9001:2015*. *paris:AFNOR edition* .
- BELOUADAH F, & REZAK M. (s.d.). *Implantation d un systeme de management de la quamité au sein des PME Algeriennes*.
- BLANCHET A, & GOTMAN A. (2007). *L entretien*. *paris :Armand colin*.
- BRANDENBURG H, & WOJTYNA, J. (2006). *L approche processus: mode d emploi*. *paris : editions d organisation*.
- BRENE, & X. (2020). *oxford : oxford university press*.
- BRYMAN, A. (2012). *SOCIAL RESEARCH METHODS*. *OXFORD : oxford university press*.
- CANARD, F. (2009). *Mnagement de la qualité* . *paris : LextensoEditions*.
- CELLARD , A. (1997). *la recherche qualitative : enjeux epistémologiques et methodologiques* . *montreal : gaetan morin*, 251-271.
- Chiarini, & A. (2017). *Risk management and cost reduction of cancer drugs using Lean Six Sigma tools*. *Leadership in Health Services*.
- CMMI, i. (2010). *CMMI for developement*. *pittsburgh : softwar engineering institute ,carnegie mellon university*.
- COMTE, A. (1830). *COURS PHILOSOPHIE*. *paris: bachelier*.
- CROSBY, P. (1979). *QUALITY IS FREE :the art of making quality certain* . *new york : McGrawHill*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- DENEZIN, N., & LINCOLON, Y. (2011). *The sage handbook of qualitative research* . *thousand Oaks:sage publications* .

- DUPERRIEZ, & ET AL. (2010). Guide pratique de la normalisation . *sain denis : AFNOR Editions.*
- FONSECA, L., & et al. (2022). motivations for ISO9001:2015 quality management system implementation and certification. *total quality management and business excellence.*
- GOTZAMANI, K. (2005). The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations. *international journal of quality and reliability management* , 119-134.
- GUBA , E., & LINCOLN , Y. (1994). COMPETING PARADIGMS IN QUALITATIVES RESEARCH. *HANDBOOK OF QUALITY RESEARCH.*
- HARMON , P. (2015). the scope and evolution of business process management . *handbook on business process management.*
- HERASS SAIZARBITORIA, I., & BIORAL, O. (2013). ISO9001 and ISO14001 : towards a research agenda on management system standards. *international ournal of management reviews.*
- HOYLE , D. (2017). *ISO 9000 quality systeme handbook.* abingdon : routlrdge.
- ISO. (2024).
- ISO9001:2015. (2015). *ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION .*
- JODELET, D. (2003). Aperçus sur les methodologies qualitatives. *paris : presses universitaires de france*, 139-162.
- Juran, J. M. (1951 rééd 2010). *Juran's quality control handbook (6e éd.).* McGraw-Hill.
- KAPALAN, R., & NORTON, D. (1992). The balanced scorecard : measures that drive performance . *harvard business review* , 71-79.
- KOHLBACHER , M., & REIJERS, H. (2013). The effects of process oriented organizational design on firm performance . *business process management journal*, 245-262.
- LEWIN , K. (1946). Action research and minority problems . *journal of social issues* , 34-46.
- MAGD, H., & CURRY , A. (2003). ISO 9000 and TQM are they complementary or contradictory to each other. *the TQM magazine*, 244-256.
- MARTINEZ COSTA, M., & MATRINEZ ORENTE , A. (2007). A TRIPLE annalyse of ISO9000 effects on company performance . *international journal of productivity and performance management* , 484-499.
- MCCORMACK, K., & JOHNSON , W. (2001). BUSINESS process orientation . *lucie press.*
- MCNIFF , J., & WHITEHEAD , J. (2011). ALL you need to know about action research . *londre : sage publication.*

- MILES , R., & HUBERMAN , A. (2003). Analyse des données qualitatives . *bruxelles : de boeck*.
- MOEN , R., & NORMAN , C. (2020). Evolution of the PDCA cercle .
- MTAU, T., & RAHUL, N. (2024). Optimizing business performance through key performance indicators . *american journal of industrial and business management* .
- OBJECT MANAGEMENT GROUPE. (2008). Récupéré sur <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/>
- Olayiwola, R. K.-S. (2024). Impact of total quality management on cleaning companies in Finland: A focus on organizational performance and customer satisfaction. . *Cleaner Logistics and Supply Chain*.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML , V., & BERRY , L. (1985). A CONCEPTUAL model of service quality and its implications for futur research . *journal of marketing* , 41-50.
- PRATIWIL, I., & JAUHARL, W. (2020). Plan do check action methode : literature review and research issues . *journal systeme de management* .
- Ribeiro, D, & al. (2024). Implementation and improvement of integrated management systems: Recommendations for their adaptation to the ISO high-level structure. *Results in Engineering*.
- Sarmah, P, & al, e. (2025). TQM implementation for enhancement of product and service quality: A review on developments and latest trends. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 6(1), 63–72.
- SCHOLTA, MERTENS , W., KOWALKIEWICZ , M., & BEKER, J. (2020). FROM ONE STOP SHOP TO NO STOP SHOP : an egovernment stage model. *business information systems engineering* .
- SETIAWAN, I., & PURBA , H. (2020). A Systematic literature review of key performance indicators implementation . *journal of industrial engineering and management research* .
- SHEWHART , W. (1939). Statistical method from the viewpoint of quality control. *the graduate school ,department of agriculture* .
- SUSANTO , D., & ET AL . (2024). implementation of ISO 9001 on the performance of SMEs . *researchgate* .
- Susanto, D, A, & Al. (2024). Implementation of ISO 9001 in SMEs: A systematic literature review. . *ResearchGate*.
- Tari J, Molina Azorin, J, & F. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*,. 753–778.
- TOFOLI, A., & ET AL. (2024). quality managemnt and its applicability as a management tool for customer satisfaction in the service sector . *IOSR journal of business and management* , 17-23.

- VOSS, R., & ET AL. (2020). Quality managemnt for microentreprises and start ups : is the ISO 9001 suitable . *journal of innovation and knowledge* .
- YIN , R. (2014). case study research : design and methods . *thousand Oaks : sage publication*.
- YULIANSYAH, Y., & ET AL . (2023). the effect of quality management system on operational performance of various prganisations . *cogent business and management* .
- Zeithaml, V, A, & Parasuraman. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. . *free press*.
- ZESTAMPOWSKI, M., & PANKA, A. (2025). Mapping to improvement : how process prientation shapes SME innovation . *researchGate*.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien



GUIDE D'ENTRETIEN



INTRODUCTION

Merci de prendre le temps de me répondre.

Nous sommes des étudiants en master 2 Management par la Qualité à l'école nationale supérieure de management. Notre travail consiste à réaliser un diagnostic de l'organisation actuelle de l'agence, en vue de mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ).

Cet entretien a pour but de comprendre comment vous travaillez au quotidien. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : ce qui compte, c'est votre vécu et votre point de vue.

Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de ce travail académique.

IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWÉ(E)

Poste / Fonction :

Date de l'entretien :

THÈME 1 : CONTEXTE DE L'AGENCE ET RÔLES

Q1. Pouvez-vous décrire votre rôle et vos principales responsabilités au sein de l'agence ?

Q2. Selon vous, quelles sont les attentes les plus importantes de vos clients vis-à-vis de l'agence ?

THÈME 2 : ORGANISATION ET GESTION DES PROCESSUS

Q3. Comment un projet est-il lancé et organisé, du brief client jusqu'à la livraison ?

Q4. Les responsabilités de chaque personne sont-elles clairement définies ? Sait-on toujours qui fait quoi ?

Q5. Que se passe-t-il quand un collègue est absent ? Le travail se poursuit-il normalement ?

THÈME 3 : RELATION CLIENT ET QUALITÉ DES LIVRABLES

Q6. Comment les attentes du client sont-elles recueillies et formalisées avant de démarrer un projet ?

Q7. Y a-t-il une vérification interne avant d'envoyer un livrable au client ? Comment se déroule-t-elle ?

Q8. Arrive-t-il souvent que le client demande des modifications importantes après livraison ? Selon vous, pourquoi ?

THÈME 4 : DYSFONCTIONNEMENTS, RISQUES ET NON-QUALITÉ

Q9. Quels sont les problèmes qui reviennent le plus souvent dans votre travail au quotidien ?

Q10. Lorsqu'une erreur ou un retard survient, comment est-il géré ? Y a-t-il un suivi ou une analyse des causes ?

THÈME 5 : DOCUMENTATION ET INFORMATIONS DOCUMENTÉES

Q11. Disposez-vous de procédures, de modèles ou de guides pour réaliser votre travail ? Lesquels ?.

Q12. Comment les documents de travail sont-ils enregistrés et conservés au sein de l'agence ?

THÈME 6 : PILOTAGE, MESURE ET AMÉLIORATION CONTINUE

Q13. Existe-t-il des objectifs de performance ou de qualité définis pour l'agence ou pour votre poste ?

Q14. La direction communique-t-elle sur les priorités, les objectifs ou les résultats de l'agence?.

Q15. Selon vous, quelle est la chose la plus importante à améliorer en priorité dans le fonctionnement de l'agence ?

Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas abordé ?

Annexe 2 : fiche processus recueil des briefs et cadrage du projet

ONO MÉDIA	FICHE PROCESSUS Recueil des briefs et cadrage du projet	Code : P4
		Date : mai 2026
		Page : 1/3

Historique des modifications

Version	Nature des modifications	Date	Page
V1.0	Première émission dans le cadre du SMU Uno Média	Mai 2026	Toutes

État du document

	Nom et prénom	Fonction	Date	Signature
Rédaction		Chef de projet	Mai 2026	
Vérification		Gerant	Mai 2026	
Approbation		Gerant	mai 2026	

1. Identification du processus

IDENTIFICATION DU PROCESSUS	
Identifiant	P4
Nom du processus	Recueil des briefs et cadrage du projet
Type de processus	Processus de réalisation (opérationnel)
Pilote du processus	Chef de projet
Acteurs impliqués	Gérant - Technico - commercial - Infographe - Client
Finalité du processus (Objectif)	Garantir une compréhension exhaustive, formalisée et validée des exigences du client avant le lancement de toute production, afin de minimiser les écarts et les modifications en cours de projet.
Référentiel applicable	ISO 9001:2015 §4.4 Approche processus §8.2 Exigences relatives aux produits et services §8.6 Libération des produits et services

2. Interactions avec les autres processus

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS			
Interfaces amont	Données d'entrée	Interfaces aval	Données de sortie
Processus commercial Processus direction (demande client externe)	<ul style="list-style-type: none"> • Demande initiale du client (pitch, appel, email) • Historique client (si existant) • Éléments de contexte (identité de marque, campagnes passées, concurrents) 	Processus de production graphique Processus de devis/facturation	<ul style="list-style-type: none"> • Brief formalisé signé (MOD-BRIEF-001) • Stratégie validée par le client • Devis ou bon de commande signé • Lancement officiel aux équipes de production

3. Mise en œuvre du processus (SIPOC)

MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS (SIPOC)				
N°	Activité	Responsable	Documents / Outils	Livrables
1	Prise de contact et préqualification de la demande	Technico-commercial / Gérant	Email, téléphone	Fiche de préqualification
2	Organisation et tenue de la réunion de brief	Chef de projet	Agenda, salle	PV de réunion
3	Renseignement du modèle de brief standardisé (MOD-BRIEF-001)	Chef de projet + Client	MOD-BRIEF-001	Brief complété
4	Etude de marché interne et proposition stratégique	Chef de projet / Infographe	Études de marché, benchmarks	Document de proposition stratégique
5	Présentation et validation de la stratégie par le client	Chef de projet + Client	Support de présentation	Brief validé signé
6	Signature du devis / bon de commande et lancement officiel	Gérant / Technico-commercial	MOD-DEVIS-001, MOD-BC-001	Devis signé / Bon de commande

4. Analyse du contexte du processus

ANALYSE DU CONTEXTE DU PROCESSUS	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Modèle de brief standardisé (MOD-BRIEF-001) Équipe pluridisciplinaire réactive Relation client de proximité Processus de validation formalisé 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance à un interlocuteur unique côté client Risque de brief incomplet si réunion expéditive Absence de logiciel CRM dédié Délais de validation parfois non respectés par le client
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Développement d'un portail client en ligne Formation du client à l'usage du brief numérique Fidélisation via un suivi de projet transparent 	<ul style="list-style-type: none"> Changement d'interlocuteur en cours de projet Concurrence avec des agences à devis instantané Modifications majeures post-brief = surcoûts

→

EXIGENCES DES PARTIES PRENANTES		
Parties prenantes pertinentes	Exigences	Actions
Client	Compréhension exacte de ses attentes, délai de réponse rapide	Formalisation via le brief standardisé + validation signée
Gérant	Rentabilité, conformité à la stratégie commerciale	Approbation du devis avant lancement
Équipes de production (Infographes)	Brief clair, complet et sans ambiguïté	Transmission du brief validé avant démarrage
Référentiel ISO 9001:2015	Conformité aux §4.4, §8.2, §8.6	Mise à jour documentaire et audits internes

6. Mesure et surveillance du processus

MESURE ET SURVEILLANCE DU PROCESSUS				
INDICATEUR	FORMULE DE CALCUL	CIBLE	FRÉQUENCE	SOURCE
Taux de briefs formalisés	Nb briefs complétés via MCD-BRIEF-001 / Nb total de projets lancés × 100	≥ 80 %	Mensuelle	Suivi des dossiers projets
Délai de validation brief-client	Date de validation client – Date d'envoi du brief	< 72h	Par projet	Messagerie
Taux de modifications majeures en cours de projet	Nb de projets avec modification majeure / Nb total de projets × 100	≤ 10 %	Trimestrielle	Fiches projet / retours équipe

7. Risques associés et mesures préventives

RISQUES ASSOCIÉS ET MESURES PREVENTIVES			
Risque identifié	Probabilité	Impact	Mesure préventive / Action corrective
Brief incomplet → mauvaise compréhension des attentes	Elevée	Elevé	Utilisation systématique du MCD-BRIEF-001 ; validation obligatoire par écrit avant lancement
Absence de validation écrite → contestation en livraison	Moyenne	Elevé	Signature obligatoire du brief et du devis avant tout démarrage de production
Changement d'interlocuteur client en cours de projet	Moyenne	Moyen	Identification d'un interlocuteur unique et d'un suppléant dès le début du projet
Dépassement du délai de validation brief (>72h)	Moyenne	Moyen	Relance automatique à J+2 ; alerte au gérant à J+4

+ 8. Documents et enregistrements associés

LISTE DES PROCEDURES ET ENREGISTREMENTS LIES AU PROCESSUS		
référence document	intitulé	type
MCD-BRIEF-001	Modèle de brief client standardisé	Modèle / Enregistrement
MCD-DEVIS-001	Modèle de devis commercial	Modèle / Enregistrement
MCD-BC-001	Bon de commande	Enregistrement
F4-ENR-001	Fiche de suivi projet (brief → livraison)	Enregistrement qualité

Annexe 3 : cartographie ONOMEDIA

