

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

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel

En « Management par la qualité »

**Contribution à la mise en place d'un système de
management de conformité selon la norme ISO 37301
V2021 dans une entreprise certifiée ISO 9001
Cas : BOMARE COMPANY**

Élaboré par

- DAHA Imane

Encadré par

- Dr. Mounir BELALI
- Dr. Lamia NEDIL

Année universitaire 2024/2025

RÉSUMÉ :

Notre étude porte sur la mise en place d'un système de management de la conformité selon la norme ISO 37301 :2021 au sein de BOMARE COMPANY, entreprise algérienne certifiée ISO 9001 :2015 dans le secteur électronique. Face aux exigences croissantes du marché mondial et à l'évolution des attentes des parties prenantes en matière de conformité légale et éthique, nous avons développé une méthodologie qualitative combinant observations directes, entretiens semi-directifs et analyse documentaire pour évaluer l'état actuel de l'entreprise. Cette démarche nous a permis de réaliser un diagnostic approfondi du système existant. Les résultats du diagnostic de l'état actuel de l'entreprise montrent que le système de management de la qualité a fourni une base solide pour le nouveau système, incluant l'engagement fort de la direction et le programme solide de formation et de sensibilisation, ainsi que la réduction des risques de non-conformité grâce à l'analyse AMDEC. En conclusion, notre étude démontre que l'intégration de l'ISO 37301 V2021 avec un SMQ existant améliore la gouvernance organisationnelle, et de renforcer la confiance des parties prenantes, tout en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue adaptée au contexte industriel algérien.

Mot-clé : Système de management de conformité, ISO 37301 V2021, Système de management de la qualité, SMC, Management des risques de conformité

ABSTRACT :

Our study focuses on implementing a compliance management system according to the ISO 37301 :2021 standard at BOMARE COMPANY, an Algerian company certified ISO 9001 :2015 in the electronics sector. In response to increasing global market demands and evolving stakeholder expectations regarding legal and ethical compliance, we developed a qualitative methodology combining direct observations, semi-structured interviews, and document analysis to assess the company's current state. This approach allowed us to perform an in-depth diagnosis of the existing system. The diagnostic results show that the quality management system provided a solid foundation for the new system, including strong management commitment and a robust training and awareness program, as well as the reduction of non-compliance risks through FMEA analysis. In conclusion, our study demonstrates that integrating ISO 37301 :2021 with an existing QMS improves organizational governance and strengthens stakeholder confidence, while following a continuous improvement approach adapted to the Algerian industrial context.

Keywords : Compliance management system, ISO 37301 V2021, Quality management system, CMS, Compliance Risk Management

الملخص:

تتناول دراستنا تنفيذ نظام إدارة الامتثال وفقاً للمعيار ايزو 37301 داخل شركة BOMARE COMPANY ، وهي شركة جزائرية حاصلة على شهادة ايزو 9001 في قطاع الإلكترونيات. في ظل المتطلبات المتزايدة للسوق العالمية وتطور توقعات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالامتثال القانوني والأخلاقي، طورنا منهجية نوعية تجمع بين الملاحظات المباشرة والمقابلات شبه الموجهة والتحليل الوثائقي لتقييم الوضع الحالي للشركة. وقد مكّنتنا هذه المقاربة من إجراء تشخيص معمق للنظام القائم. أظهرت نتائج التشخيص أن نظام إدارة الجودة قد شكّل قاعدة صلبة للنظام الجديد، بما في ذلك التزام قوي من الإدارة وبرنامج متين للتكوين والتحسيس، بالإضافة إلى تقليص مخاطر عدم الامتثال بفضل تحليل AMDEC. وفي الختام، تُبيّن دراستنا أن دمج معيار ايزو 37301 نسخة 2021 مع نظام إدارة جودة قائم يعزز الحوكمة التنظيمية، ويقوي ثقة الأطراف المعنية، مع الانخراط في منطقتي التحسين المستمر المتناسب مع السياق الصناعي الجزائري.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الامتثال، 37301 نسخة 2021، نظام إدارة الجودة، نظام ادارة الامتثال، إدارة مخاطر الامتثال.

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous remercions Allah le tout puissant et le bienveillant, de nous avoir accordés le succès, les bénédictions, la santé et surtout le courage d'accomplir ce travail et que sans lui nous ne serions par là.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude du cœur mes parents, piliers de ma vie. À mon père, pour ses sacrifices, pour ses efforts continus, son travail et les encouragements qu'il nous a toujours donnés pour avancer dans nos études. Ma mère, pour ses prières constantes et le soin qu'elle a toujours apporté à notre bien-être. Leur rôle a été déterminant dans l'atteinte de ce niveau. Un grand merci aussi à mes frères, Amine et Moussaab, à mes sœurs, Meryem et Douaa pour leur encouragement et leur présence.

Je tiens également à remercier mon encadrent monsieur Dr. BELALI Mounir et mon Co-encadrante madame Dr. NEDIL Lamia. Merci infiniment pour votre accompagnement attentif et bienveillant, pour votre disponibilité, vos conseils avisés et votre rigueur scientifique. Vous avez su me guider avec professionnalisme et bienveillance, en m'apportant des orientations claires qui m'ont permis d'avancer efficacement dans la réalisation de ce mémoire. Son implication et son suivi ont été d'une grande aide.

J'adresse également à remercier Mme BOUSAID Malak, chargée MQHSE, pour son encadrement durant ma période de stage. Sa disponibilité, sa rigueur et la qualité de ses conseils m'ont grandement aidée tout au long de ce travail. J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble des employés de BOMARE COMPANY pour leur accueil, leur collaboration et leur soutien dans la mise en œuvre de mon étude.

Je remercie aussi les membres du jury qui ont pris le soin d'évaluer mon travail.

Je tiens également à exprimer ma gratitude et ma reconnaissance envers toutes les personnes qui m'ont apportée leur précieuse aide.

Table des matières

RÉSUMÉ :	I
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES ACRONYMES	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	6
SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	7
1 SYNTHÈSES DES ÉTUDES	7
1.1 Transformation Organisationnelle Induite par les Systèmes de Management.....	7
1.2 Compliance et Gestion des Risques dans les Organisations.....	10
1.3 Intégration de l'ISO 37301 dans les Systèmes de Management de la Conformité.....	12
1.4 Compliance et Transparence dans les Marchés Publics et la Gouvernance d'Entreprise	14
2 ANALYSE ET CRITIQUES	18
3 POSITIONNEMENT ET VALEURS AJOUTÉE DE LA PRÉSENCE ÉTUDE	18
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL	20
1 GÉNÉRALITÉ	20
1.1 ISO :	20
1.2 La normalisation :	20
1.3 Système de management :	21
1.4 Forme HLS :	21
2 LE SYSTÈME MANAGEMENT DE LA QUALITÉ :	22
2.1 La qualité :	22
2.2 Système de management de la qualité :	22
2.3 Principes fondateurs du système de management de la qualité	22
3 MANAGEMENT DE RISQUE	24
3.1 Les étapes de management des risques	25
3.1.1 Identification de risque	25
3.1.2 Évaluation et hiérarchisation des risques	26
3.1.3 Traitement des risques :.....	26
3.1.4 Le suivi	27
3.2 Fonctions de la conformité dans la gestion des risques	27
4 SYSTÈME MANAGEMENT DE CONFORMITÉ :	29
4.1 Évolution de systèmes de conformité :	29
4.2 Le système management de conformité selon la norme ISO 37301 V2021 :.....	31
4.2.1 Aperçu de la norme ISO 37301 :.....	31

4.2.2	Structure et Portée de l'ISO 37301	32
4.2.3	Les éléments clés pour construire le système de gestion de la conformité :	33
4.2.4	Objectifs de l'application de la norme internationale (ISO 37301 :2021).....	34
CHAPITRE II	: CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	36
SECTION 1	: LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE	37
1	PRÉSENTATION DU SUJET	37
2	LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	37
3	COLLECTE DE DONNÉES.....	39
3.1	Analyse documentaire.....	39
3.2	Entretien.....	40
3.2.1	Entretiens non directifs.....	40
3.2.2	Entretiens directifs.....	40
3.2.3	Entretiens semi-directifs.....	41
3.3	Guide d'entretiens	42
3.4	Observation	42
4	ANALYSE DE DONNÉES	43
4.1	La grille d'évaluation	43
4.2	Diagramme de radar.....	44
4.3	L'analyse AMDEC	45
SECTION 2	: PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	48
1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE BOMARE COMPANY	48
2	ACTIVITÉS	49
3	UNITÉ DE PRODUCTION.....	49
4	PRODUITS	51
5	CERTIFICATS :	52
6	ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	52
6.1	Organigramme	54
7	EXPORTATION	54
8	SYSTÈME MANAGEMENT QUALITÉ	55
CHAPITRE III	: RÉSULTATS ET DISCUSSION	56
SECTION 1	: PROJET DE MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE CONFORMITÉ SELON LA NORME ISO 37301 V2021.	57
1	LA DÉMARCHE : BASÉE SUR LE CYCLE PDCA.....	57
1.1	Diagnostic	58
1.1.1	Résultats du diagnostic.....	59
1.2	Planification	66
1.2.1	Plan d'action :	67
1.3	Mise en œuvre du plan d'action.....	67
1.3.1	Analyse des enjeux internes et externes (SWOT).....	67
1.3.2	Les parties intéressées	68
1.4	Registre de conformité.....	68

1.5	Politique conformité :	69
1.6	Gestion des risques :	69
1.6.1	Identification des risques :	69
1.6.2	Priorisation des risques	72
1.6.3	Traitement des risques :	75
1.6.4	Suivi (pilotage) :	75
SECTION 2 DISCUSSION		75
CONCLUSION GÉNÉRALE		79
BIBLIOGRAPHIE		83
ANNEXE-A POLITIQUE QUALITÉ		88
ANNEXE-B CHARTE DE PROJET		90
ANNEXE-C GUIDE D'ENTRETIEN		98
ANNEXE-D LA GRILLE D'OBSERVATION		102
ANNEXE-E CHECK-LIST		106
ANNEXE-F PARTIE INTÉRESSÉES		121
ANNEXE-G ANALYSE DU CONTEXTE		129
ANNEXE-H POLITIQUE		131
QUALITÉ-CONFORMITÉ		131
ANNEXE-I ANALYSE AMDEC		133
ANNEXE-J REGISTRE DE CONFORMITÉ		140

Liste des figures

Figure 1 : La structure HLS.....	21
Figure 2: Les 7 principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015.....	23
Figure 3: Roue de Deming (PDCA).....	24
Figure 4: Processus du management des risques	25
Figure 5: Les stratégies de traitement du risque.....	27
Figure 6: Fonctions garantissant la conformité aux normes et réglementations	28
Figure 7: Modèle d'éléments clés du système de gestion de la conformité.....	34
Figure 8: Grille d'évaluation	43
Figure 9: Diagramme radar	45
Figure 10: Analyse AMDEC	45
Figure 11: Les valeurs de l'entreprise	49
Figure 12: Les produits de BOMARE COMPANY	
Figure 13: Organigramme de l'organisme	54
Figure 14: Cartographie des processus de l'entreprise.....	55
Figure 15: La démarche de mise en place suivant le cycle PDCA	58
Figure 16: Diagramme de radar des résultats de chapitre 4	60
Figure 17: Résultats de diagnostic de chapitre 5 : leadership	61
Figure 18: Résultats de diagnostic de chapitre 6 : planification	62
Figure 19: Résultats de diagnostic de chapitre 7 : support.....	63
Figure 20: Résultats de diagnostic de chapitre 8 : réalisation	64
Figure 21: Résultats de diagnostic de chapitre 9 évaluation des performances	65
Figure 22: Résultats de diagnostic de chapitre 10 : amélioration	66
Figure 23: Diagramme de Pareto des modes de défaillance liés à la procédure de maîtrise des non-conformités	74

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des documents consultés	39
Tableau 2: Tableau des interviewés.....	41
Tableau 3: L'évaluation du niveau de conformité.....	44
Tableau 4: Cotation de la gravité, de la fréquence, de la détectabilité et de la criticité	45
Tableau 5: Présentation du diagnostic à l'aide de l'outil QQQQCP	58
Tableau 6: identification et évaluation des modes de défaillances	70
Tableau 7: Priorisation des modes de défaillances.....	72

Liste des acronymes

SMC : Système Management Conformité

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leur Effet et leur Criticité

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PDCA : Plan (Planifier), Do (Réaliser), Check (Vérifier), Act (Agir)

QOQOCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

SMQ : Système Management Qualité

ISO : International Standards Organisation (organisation internationale de normalisation)

HLS : High Level Structure

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

PESTEL : politiques économiques sociaux technologiques environnementaux légaux.

ROHS : Restriction de l'utilisation de certaines substances dangereuses.

CE : Conformité Européenne

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte de l'étude :

Dans un contexte économique mondial de plus en plus exigeant, caractérisé par une forte concurrence, une évolution rapide des lois, et des attentes croissantes de la part des parties prenantes (comme les autorités, les clients ou encore les partenaires), les entreprises sont appelées à renforcer leur mode de gestion. Cette pression s'explique notamment par la montée des risques tels que la corruption, le non-respect des lois, ou les manquements aux engagements éthiques et environnementaux. Face à ces enjeux, les entreprises ne peuvent plus se contenter uniquement de produire efficacement ou d'assurer la qualité de leurs produits ; elles doivent aussi prouver leur engagement à respecter les règles, les normes, et à agir avec intégrité. C'est dans ce cadre que la norme ISO 37301 :2021 a été développée. Elle propose un cadre structuré pour aider les organisations à mettre en place un Système de Management de la Conformité (SMC), permettant d'identifier les obligations légales et éthiques, de contrôler leur respect, et de promouvoir une culture d'intégrité à tous les niveaux.

En s'appuyant sur des principes clés comme la gestion des risques, l'amélioration continue, la responsabilité et le leadership, cette norme encourage les entreprises à intégrer la conformité dans leur stratégie de gouvernance. Elle devient ainsi un véritable outil de prévention et de sécurisation organisationnelle.

Dans le contexte algérien, cette démarche reste encore en phase d'émergence. Bien que certaines grandes entreprises aient entamé des réflexions autour de la conformité, cette notion demeure relativement nouvelle dans la majorité des structures, notamment dans les PME industrielles. Le cadre réglementaire national évolue, mais souffre encore d'un manque d'outils pratiques, de référentiels standardisés, et d'une offre de formation spécifique sur le sujet. La culture de conformité, en tant que composante intégrée de la gouvernance, est peu ancrée dans les habitudes de gestion.

Terrain de recherche :

Notre recherche a été menée au sein de l'entreprise algérienne BOMARE COMPANY, spécialisée dans les produits électroniques et certifiée ISO 9001. Dans une démarche d'amélioration continue, elle souhaite mettre en place un système de management de la conformité selon la norme ISO 37301 :2021. Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage de fin d'études de trois mois au sein de son département MQHSE.

Objectif de recherche :

L'objectif de cette étude est de concevoir une démarche permettant la mise en place d'un système de management de la conformité (SMC) au sein de BOMARE COMPANY, en se basant sur les exigences de la norme ISO 37301 :2021, Toutefois, cette démarche permet de dégager plusieurs objectifs secondaires et spécifiques, que l'on peut résumer comme suit :

- Proposer une démarche structurée de planification pour la mise en œuvre du SMC
- Réaliser un diagnostic SMC du système de management existant du BOMARE COMPANY.
- Élaborer un plan d'action pertinent pour la mise en place d'ISO 37301 V2021.
- La mise en place des actions dans le cadre de la période de stage.

La problématique :

Pour atteindre ces objectifs, nous commencerons par poser la question de recherche suivante :

« Comment mettre en place un système de management de la conformité selon la norme ISO 37301 :2021 dans une entreprise industrielle algérienne certifiée ISO 9001 :2015 ? »

Cette question principale donne lieu à des questions secondaires qui orientent notre recherche et nous aident à mieux explorer le sujet :

- Quelle approche méthodologique adopter pour intégrer un SMC conforme à l'ISO 37301 :2021 dans le SMQ existant selon l'ISO 9001 :2015 ?
- Quel est l'état des lieux actuel de conformité de BOMARE COMPANY vis-à-vis des exigences de l'ISO 37301 :2021, et quelles sont les lacunes à combler ?

- Quels sont les leviers stratégiques et opérationnels permettant d'aligner les pratiques de conformité avec celles du management de la qualité ?
- Quelles actions correctives et préventives mettre en place pour garantir une amélioration continue du système de conformité intégré ?

La méthodologie de recherche :

Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été adoptée afin de permettre une compréhension approfondie et contextuelle du sujet étudié. Cette approche s'appuie sur plusieurs techniques complémentaires. Tout d'abord, des observations directes ont été menées au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY, en particulier au niveau de département MQHSE, afin d'analyser le fonctionnement actuel du système de management et de repérer les pratiques déjà en place en matière de conformité. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec différents acteurs de l'entreprise, notamment les responsables qualité, certains membres de la direction ainsi que les personnes impliquées dans la gestion de la conformité et des risques. Ces échanges ont permis de recueillir des données qualitatives précieuses, souvent non formalisées dans les documents officiels, mais essentielles pour comprendre la culture organisationnelle et les enjeux pratiques liés à la conformité. Parallèlement, une analyse documentaire a été effectuée sur les documents internes de l'entreprise tels que les politiques qualité, les procédures existantes, ainsi que sur les référentiels externes, notamment la norme ISO 37301 :2021. L'ensemble de ces méthodes a permis de croiser les exigences théoriques de la norme avec la réalité opérationnelle du terrain, dans le but d'identifier les écarts, d'évaluer les besoins spécifiques de l'entreprise, et de proposer des actions concrètes en vue d'une mise en place efficace et durable du système de management de la conformité.

Plan du document

Pour mieux représenter les informations obtenues à travers notre étude, nous avons divisé notre travail de recherches en trois chapitres principaux, commençant par le premier chapitre qui représente le cadre théorique de notre recherche, qui aborde, en premier lieu, la revue de littérature présentant les différentes études déjà effectuées, qui traitent des thèmes liés à la transformation organisationnelle, la compliance et l'intégration de l'ISO 37301. Ensuite nous abordons le cadre conceptuel qui présente un bref passage théorique sur les notions de normalisation, de systèmes de management de la qualité et le système de management de la conformité selon la norme ISO 37301, en mettant l'accent sur la gestion des risques. Le

INTRODUCTION GENERALE

deuxième chapitre expose d'abord l'approche méthodologique adoptée, ainsi que les outils de collecte des données (analyse documentaire, entretiens) et d'analyse utilisés (grille d'évaluation, diagramme de radar, AMDEC) puis présente l'organisme d'accueil « BOMARE COMPANY » avec ses activités et son système de management existant. Dans le dernier chapitre, nous avons illustré concrètement notre démarche d'évaluation et d'intégration de la norme ISO 37301, initiée par un diagnostic de l'état actuel de l'entreprise en matière de conformité pour l'identification des écarts et l'élaboration du plan d'action. Ceci en présentant les résultats obtenus dans le cadre de la période de stage effectuée et en discutant des résultats principaux par rapport aux travaux empiriques que nous avons identifiés dans la revue de littérature. Ce travail s'achèvera sur la base d'une conclusion générale.

CHAPITRE I : Cadre théorique

Avec la montée en complexité des réglementations et les exigences croissantes en matière de responsabilité des dirigeants, la conformité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Les infractions sont désormais rapidement médiatisées et lourdement sanctionnées à l'échelle nationale et internationale. Face aux attentes des parties prenantes (autorités, investisseurs, clients, fournisseurs, médias), les organisations doivent garantir le respect des exigences légales tout au long de leur chaîne de valeur. Historiquement axés sur l'évitement des risques, les Systèmes de Management de la Conformité (SMC) ont évolué avec la publication de l'ISO 19600 en 2014, première référence internationale en la matière. Depuis le 13 avril 2021, l'ISO 37301, une norme certifiable de type A, a remplacé l'ISO 19600 en offrant un cadre structuré pour le développement et le maintien d'un SMC efficace. Adaptable à toutes les organisations, grandes entreprises ou des PME, cette norme s'applique aussi bien à l'ensemble d'une entreprise qu'à ses différentes unités ou départements.

Section 1 : Revue de littérature

Dans le cadre de notre étude sur la mise en place d'un Système de Management de la Conformité (SMC) selon la norme ISO 37301 au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY, nous avons mené une revue de littérature approfondie. Cette analyse vise à explorer les travaux existants, à identifier les approches méthodologiques utilisées et à évaluer de manière critique les recherches antérieures sur la conformité organisationnelle. Notre objectif est de synthétiser les connaissances actuelles, d'examiner les méthodes adoptées et d'analyser les conclusions tirées afin de positionner notre étude dans le cadre des recherches existantes. Pour cela, nous avons étudié une diversité de sources académiques et professionnelles pertinentes, permettant de mieux comprendre les principaux enjeux et implications liés à la mise en œuvre d'un SMC conforme à l'ISO 37301.

1 Synthèses des études

1.1 Transformation Organisationnelle Induite par les Systèmes de Management

L'article de (Meeûs, 2023) explore les défis et opportunités liés à l'intégration des systèmes de management dans l'aviation. L'étude met en évidence le manque de standardisation et d'interopérabilité entre les différents systèmes de gestion des risques, notamment en matière de sécurité, de conformité, de cyber sécurité et de durabilité. À travers une analyse empirique basée sur une enquête auprès de compagnies aériennes, les auteurs constatent que bien que plusieurs systèmes de management coexistent, ils fonctionnent souvent de manière fragmentée et

cloisonnée, ce qui complique la gestion globale des risques. L'étude souligne également que l'absence d'un langage commun entre ces systèmes nuit à l'efficacité des processus décisionnels et à l'optimisation des ressources. En réponse à ces enjeux, l'article propose la mise en place d'un Système de Management Intégré (IMS) fondé sur des principes d'interopérabilité, d'harmonisation des méthodologies d'évaluation des risques et de partage des données. Cette recherche apporte ainsi une contribution significative en identifiant les lacunes actuelles et en proposant un cadre conceptuel favorisant une meilleure intégration des systèmes de management dans le secteur aéronautique.

L'article de (Bulturbayevich, 2023) examine le rôle stratégique des systèmes de gestion dans le secteur agricole en Ouzbékistan, en mettant l'accent sur l'amélioration de la compétitivité des produits agroalimentaires. L'étude souligne que la mise en place d'un système de gestion structuré permettrait d'optimiser la chaîne de production, de stockage et de distribution des fruits et légumes, garantissant ainsi leur conformité aux normes de qualité et de sécurité internationales. À travers une analyse SWOT, les auteurs identifient les principaux facteurs de compétitivité et les défis liés à l'internationalisation du secteur agricole. Ils insistent sur la nécessité d'adopter des standards de management intégrés, combinant traçabilité, certification et optimisation logistique, afin de renforcer l'attractivité des produits agricoles sur les marchés mondiaux. Cette étude met en évidence l'importance de l'innovation technologique et des investissements dans la transformation agroalimentaire pour assurer une croissance durable et une meilleure compétitivité économique.

L'étude de (Holoffe, 2023) analyse l'implémentation d'un système de management des idées (SMI) au sein de l'intercommunale IDEA dans un contexte de crise organisationnelle et managériale. Suite à une enquête interne révélant des dysfonctionnements majeurs (burn-out, manque de confiance, communication insuffisante), l'organisation a entrepris une réforme managériale en adoptant un management participatif centré sur la gestion des idées des agents. L'introduction d'une plateforme numérique (boîte à idées) a permis d'optimiser la collaboration, d'encourager l'innovation interne et d'améliorer la qualité de vie au travail. Toutefois, l'étude met en évidence que la réussite d'un tel système repose sur l'implication des dirigeants, la mise en place de processus structurés et la valorisation des contributions individuelles. L'analyse démontre que le management des idées peut être un levier stratégique pour renforcer l'engagement des employés, mais nécessite une gouvernance adaptée et une culture organisationnelle propice à l'innovation.

Bien que (CHAANOUN, 2022) examine le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers, en s'appuyant sur une recherche-intervention menée au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI d'Oujda. L'étude met en évidence les défis organisationnels auxquels fait face le secteur hospitalier public, notamment en raison de la rigidité des processus, du manque de communication interne et de la complexité des structures managériales. À travers une analyse qualitative, les auteurs ont coconstruit un modèle de changement organisationnel visant à optimiser la gestion des ressources, renforcer la gouvernance et améliorer la performance globale de l'hôpital. Les résultats soulignent l'importance d'impliquer les acteurs stratégiques et opérationnels dès le début du processus de changement afin de limiter les résistances et d'assurer une adoption progressive des nouvelles pratiques managériales. L'article insiste sur la nécessité d'une approche participative, d'une gouvernance agile et d'un alignement stratégique pour réussir la transformation des établissements hospitaliers et garantir leur pérennité face aux évolutions du secteur de la santé.

L'article de (Kaur, 2021) examine l'évolution des certifications des systèmes de management et leur impact sur la performance organisationnelle. L'étude retrace l'histoire des normes ISO, depuis la norme MIL-Q-9858 jusqu'aux standards modernes tels que ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et ISO 45001, et met en lumière leur adoption croissante à l'échelle mondiale. Les auteurs soulignent que les certifications ISO offrent de multiples avantages, notamment l'amélioration de la qualité des produits et services, l'optimisation des processus internes et l'accès facilité aux marchés internationaux. Toutefois, l'article met également en évidence des critiques récurrentes concernant l'approche parfois symbolique de certaines entreprises, qui obtiennent la certification sans pour autant améliorer leur gestion de la qualité. En comparant la situation de l'Inde avec d'autres grandes économies, les auteurs identifient des écarts en matière d'implémentation et de reconnaissance des normes ISO. L'étude conclut sur la nécessité de renforcer l'intégration des systèmes de management sectoriels (sécurité alimentaire, gestion environnementale, cyber sécurité) afin d'assurer une efficacité accrue des certifications ISO et une meilleure gouvernance organisationnelle.

Ces articles montrent que les systèmes de management, bien qu'ayant un fort potentiel de transformation organisationnelle, souffrent souvent d'un manque d'intégration, de participation active des acteurs et d'un alignement stratégique insuffisant. Qu'il s'agisse de l'aviation, de l'agriculture, de la santé ou du secteur public, l'efficacité réelle de ces systèmes dépend surtout

de leur mise en œuvre concrète, de la gouvernance, et d'une culture organisationnelle favorable au changement.

1.2 Compliance et Gestion des Risques dans les Organisations

L'article de (Ruiz, 2021) explore l'importance stratégique du management de la conformité au sein des entreprises modernes, en mettant en exergue le rôle du Compliance & Risk Management dans la gestion des risques réglementaires et éthiques. Il analyse les principaux éléments d'un programme de conformité en intégrant la norme ISO 37301 :2021, qui propose un cadre normatif adaptable aux besoins des organisations. L'étude met en lumière les facteurs critiques de succès d'un système de management de la conformité (SMC), notamment l'engagement de la direction, l'analyse des risques, la mise en place de contrôles internes, la formation continue des employés et le monitoring régulier des procédures. L'auteur souligne également les relations étroites entre la culture de conformité et la gouvernance d'entreprise, en insistant sur la nécessité d'un ancrage éthique pour assurer la pérennité des organisations. Enfin, l'article examine les conséquences des défaillances des contrôles de conformité, mettant en évidence les risques légaux, financiers et réputationnels auxquels s'exposent les entreprises en l'absence d'un dispositif de conformité robuste.

Dans son article, (Westhausen, 2021) explore la valeur ajoutée des systèmes de gestion de la conformité (Compliance Management System - CMS) en mettant en évidence leur impact financier, juridique et stratégique pour les entreprises. L'étude adopte une approche comparative et analytique basée sur une analyse documentaire approfondie et des séries temporelles, permettant d'évaluer de manière dynamique les coûts et bénéfices associés à la conformité. L'auteur démontre que la mise en œuvre d'un CMS efficace ne se limite pas à une simple obligation réglementaire, mais constitue un investissement stratégique réduisant les risques juridiques et financiers, tout en améliorant la réputation et la confiance des parties prenantes. Il souligne également l'importance d'une gouvernance proactive de la conformité, impliquant une intégration transversale des mécanismes de contrôle et d'évaluation continue. Ainsi, l'article propose un modèle quantitatif d'évaluation de la conformité, permettant aux entreprises d'optimiser leur gestion des risques et de renforcer leur avantage concurrentiel à long terme.

L'article de (Direm, 2023) analyse la gestion des risques dans l'assurance TAKAFUL en Algérie, en mettant en avant la nécessité d'une conformité stricte aux principes de la Charia. L'étude souligne que le TAKAFUL repose sur des valeurs de solidarité, de transparence et de

mutualisation des risques, en opposition aux pratiques interdites telles que le RIBA (intérêt), le GHARAR (incertitude) et le MAISIR (spéculation). L'article met en évidence le rôle central du Comité de Surveillance Charia, qui assure la conformité des contrats d'assurance, des investissements et de la distribution des excédents. À travers une analyse du marché algérien, les auteurs identifient plusieurs défis structurels, notamment le manque de sensibilisation à la finance islamique, l'absence d'un cadre réglementaire clair et la difficulté d'intégration dans le marché financier conventionnel. L'étude conclut que la consolidation du TAKAFUL en Algérie nécessite une gouvernance adaptée, une régulation plus stricte et une stratégie de développement axée sur l'innovation et la confiance des parties prenantes afin de garantir son pérennité et son attractivité sur le marché national et international.

L'article de (Alaoui., 2023) explore la gestion du risque de non-conformité à la Charia (RNC) dans les banques participatives à travers une modélisation par régression logistique. L'étude met en évidence que la conformité des banques islamiques repose sur la validité des contrats bancaires, lesquels doivent respecter strictement les principes de la Charia. L'auteure propose un modèle mathématique basé sur la loi binomiale et la régression logistique pour évaluer la probabilité qu'un contrat bancaire soit non conforme, en prenant en compte les éléments clés du contrat : l'offre et l'acceptation, l'objet du contrat et les parties contractantes. L'article souligne que l'anticipation des risques de non-conformité est essentielle pour garantir la pérennité du secteur bancaire islamique, éviter les sanctions financières et préserver la confiance des parties prenantes. Enfin, cette étude propose des perspectives d'amélioration des outils d'audit et de surveillance chariatique, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance des banques participatives.

Ces articles montrent que la conformité et la gestion des risques sont devenues des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations, nécessitant une gouvernance éthique et proactive. Tandis que certains auteurs insistent sur l'intégration de normes comme ISO 37301 pour limiter les risques juridiques et financiers, d'autres soulignent les défis propres à la finance islamique, notamment l'équilibre entre exigences religieuses et cadre réglementaire. L'ensemble des travaux met en lumière l'importance d'un pilotage rigoureux pour assurer la confiance et la durabilité des structures.

1.3 Intégration de l'ISO 37301 dans les Systèmes de Management de la Conformité

L'analyse proposée par (Paramita, 2023) sur la mise en œuvre d'un système de gestion de la conformité (SGC) basé sur la norme ISO 37301 :2021, en mettant l'accent sur la gestion des risques de non-conformité au sein des entreprises. À travers une approche qualitative appliquée aux employés de PT PNM, l'auteur met en évidence que 33 % des exigences de l'ISO 37301 :2021 ne sont pas encore satisfaites, révélant ainsi des lacunes structurelles dans l'organisation de la conformité. L'étude souligne l'importance de renforcer la gouvernance interne, d'optimiser la gestion documentaire et d'intégrer une culture de conformité plus robuste pour garantir une application efficace du cadre normatif. (Paramita, 2023) Démontre également que l'adoption de l'ISO 37301 :2021 peut transformer la conformité en un levier stratégique, en permettant aux entreprises de réduire les risques réglementaires, d'améliorer leur transparence et de renforcer leur gouvernance. Ainsi, l'auteur insiste sur la nécessité d'une intégration transversale du SGC et d'un engagement fort de la direction pour assurer une mise en œuvre efficace et durable.

Dans leur étude, (Dawood, 2024) réalisent un diagnostic des écarts dans la mise en œuvre des exigences opérationnelles du système de gestion de la conformité (SGC) selon la norme internationale ISO 37301 :2021, en prenant pour cadre d'analyse la direction générale de la banque Al-Rasheed. À travers une approche descriptive et analytique, les auteurs identifient plusieurs lacunes structurelles compromettant l'efficacité du SGC, notamment une surveillance insuffisante des opérations, l'absence de mécanismes de signalement efficaces et une gestion inadaptée des enquêtes internes. L'étude met en évidence que ces insuffisances exposent la banque à des risques réglementaires et financiers accrus, compromettant ainsi sa résilience institutionnelle. Pour remédier à ces déficiences, les auteurs recommandent un renforcement des dispositifs de contrôle interne, une formation accrue du personnel sur les exigences de conformité et une digitalisation des processus de suivi. Ils insistent sur le fait qu'une intégration efficace des exigences de l'ISO 37301 :2021 permettrait non seulement de réduire les risques de non-conformité, mais aussi d'améliorer la gouvernance et la transparence organisationnelle

L'analyse de (Fortes-Furtado, 2023) met en avant les effets juridiques et pénaux de l'adoption d'un système de gestion de la conformité (SGC) certifié selon la norme UNE-ISO 37301 :2021, en le comparant aux programmes de conformité dits "cosmétiques". En s'appuyant sur une approche doctrinale et comparative, l'auteure met en évidence le rôle de la certification ISO 37301 dans l'établissement d'une superstructure de conformité qui intègre les exigences

réglementaires et permet une exonération de responsabilité en cas d'infraction, à condition d'une mise en œuvre rigoureuse. En revanche, les programmes de conformité non certifiés, dépourvus d'un cadre méthodologique robuste, ne fournissent aucune garantie légale et peuvent s'avérer contre-productifs. L'étude souligne ainsi que l'adoption d'un SGC structuré et certifié représente un levier stratégique pour les entreprises souhaitant réduire leur exposition aux risques juridiques et améliorer leur gouvernance de conformité.

L'étude menée par (Rampini, 2024) adopte une approche bibliométrique et descriptive afin d'analyser l'évolution des recherches académiques sur la gestion des risques dans les programmes de conformité, en lien avec l'avènement de la norme ISO 37301 :2021. L'analyse de 264 articles scientifiques met en évidence une croissance significative des publications après 2018, avec 44,31 % des articles publiés après cette date, illustrant un intérêt croissant pour l'ISO 37301 :2021. L'étude souligne l'intégration progressive de la gestion des risques dans les recherches sur la conformité et met en exergue la nécessité d'une approche interdisciplinaire combinant gouvernance, durabilité et gestion des risques pour accroître l'efficacité des programmes de conformité. Ces résultats confirment que l'adoption d'un cadre normatif structuré constitue un levier stratégique pour les entreprises souhaitant renforcer leur dispositif de conformité et minimiser leur exposition aux risques réglementaires.

L'étude de (Nelweck, 2023) examine l'utilité et les bénéfices d'un système de management de la conformité (CMS) en s'appuyant sur le cas de la Bundesanstalt Statistik Österreich. L'auteur met en avant l'importance d'un CMS dans une organisation publique en soulignant son rôle dans l'optimisation de la gouvernance, la gestion des risques et le respect des réglementations. L'étude souligne que l'implémentation d'un CMS ne se limite pas à un simple cadre de conformité statique, mais repose sur un processus évolutif et intégré suivant le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act). En analysant les défis et les opportunités liés à l'adoption d'un tel système, l'article met en évidence la nécessité d'une approche structurée, d'une surveillance continue et d'un engagement organisationnel pour garantir son efficacité. Enfin, l'étude conclut que la mise en place d'un CMS apporte une valeur ajoutée en matière de transparence, de gestion des risques et de responsabilité organisationnelle, tout en renforçant la culture de conformité et la performance globale des institutions publiques.

Ces articles montrent que la norme ISO 37301 est un outil stratégique essentiel pour renforcer la conformité, mais son efficacité repose sur une mise en œuvre rigoureuse, un engagement fort

de la direction et une intégration culturelle réelle. Malgré son potentiel, des lacunes comme le manque de contrôle interne ou de digitalisation limitent souvent son impact, tandis que la certification apporte une réelle valeur ajoutée lorsqu'elle est appliquée de manière structurée et non symbolique.

1.4 Compliance et Transparence dans les Marchés Publics et la Gouvernance d'Entreprise

L'étude réalisée par (Núñez, 2023) adopte une approche comparative afin d'analyser l'impact des programmes de compliance dans les marchés publics en Équateur, en les confrontant aux normes équatoriennes et internationales.

L'article met en évidence le rôle crucial de la compliance dans la réduction des risques de corruption et le renforcement de la transparence au sein des marchés publics. Toutefois, il souligne que la mise en œuvre de ces programmes reste limitée. L'étude recommande ainsi l'obligation légale pour les entreprises soumissionnaires d'adopter des pratiques de compliance robustes, garantissant intégrité et transparence dans les processus de passation des marchés publics.

L'étude de (Refait-Alexandre, 2020) analyse, à travers une approche économétrique, l'application du principe "comply or explain" par les sociétés du SBF 120, instauré en France en 2008. L'examen des déclarations de conformité de 96 entreprises met en évidence l'influence positive de la taille de l'entreprise et de la présence d'investisseurs institutionnels sur la transparence des rapports, tandis qu'un endettement élevé et un actionnariat salarié important sont corrélés à une diminution de la conformité déclarée. Les entreprises familiales ou à actionnariat concentré se conforment davantage aux exigences d'indépendance des conseils d'administration. L'étude souligne que la conformité déclarée ne traduit pas systématiquement une véritable adhésion aux principes de gouvernance, mais peut être instrumentalisée comme un levier stratégique de légitimation auprès des parties prenantes, renforçant ainsi son rôle dans la communication institutionnelle plutôt que dans l'amélioration effective des pratiques de gouvernance.

L'ouvrage de (Frison-Roche, 2023) explore l'émergence du Droit de la compliance, présenté comme une nouvelle branche du droit axée sur la prévention des risques systémiques (financiers, environnementaux, technologiques, etc.). À travers une analyse théorique et doctrinale, l'auteure met en lumière l'évolution des pratiques des grandes entreprises, soulignant que la compliance ne se limite pas à une simple conformité réglementaire, mais

impose aux organisations de poursuivre des objectifs globaux tels que la lutte contre la corruption, la protection des droits humains et la stabilité financière. L'ouvrage met en évidence les enjeux de l'exterritorialité des normes américaines, qui contraignent les États européens à élaborer un cadre juridique propre afin d'éviter une dépendance aux régulations étrangères. Frison-Roche plaide ainsi pour une approche européenne de la compliance, fondée sur la protection des droits fondamentaux et la régulation des entreprises dans l'intérêt général, tout en mettant en garde contre une vision bureaucratique et algorithmique de la compliance, qui risquerait de déshumaniser le droit et la gouvernance d'entreprise.

Si (Volk, 2019) affirme que les systèmes de gestion de la conformité (Compliance-Management-System, CMS) peuvent constituer un avantage concurrentiel, en particulier dans la lutte contre la corruption. À travers une approche juridique et économique, l'auteure examine le rôle des CMS dans différents secteurs et entreprises. L'implémentation d'un CMS permet de réduire les risques juridiques et économiques associés à la non-conformité et sa certification peut être perçue comme un gage de crédibilité et d'engagement en matière de conformité. De plus en plus adoptés, ces systèmes sont considérés comme un élément central des stratégies anti-corruption. Toutefois, l'étude souligne que si les CMS peuvent offrir un avantage stratégique, ils ne constituent pas une garantie absolue contre les violations réglementaires. Leur efficacité repose sur leur intégration au sein de la culture d'entreprise et sur l'implication active de la direction, sans quoi leur impact demeure limité.

Les travaux de (Bay, 2016) apportent une analyse approfondie du Droit de la compliance et des systèmes de gestion de la conformité (Compliance-Management-System, CMS) sous divers angles théoriques, juridiques et organisationnels. Frison-Roche met en lumière l'émergence de la compliance comme une nouvelle branche du droit visant à prévenir les risques systémiques et souligne les enjeux de son exterritorialité, notamment face aux normes américaines. (Bay, 2016) Analyse les CMS comme un levier concurrentiel, insistant sur leur rôle dans la réduction des risques juridiques et économiques, tout en soulignant leur dépendance à l'implication managériale. Bay et ses co-auteurs se concentrent sur les aspects pratiques des CMS, démontrant leur capacité à renforcer la culture d'entreprise, améliorer la gestion des risques et prévenir les comportements non conformes. L'ensemble de ces travaux converge vers une vision de la compliance comme un outil stratégique essentiel, nécessitant une intégration organisationnelle efficace et une approche contextualisée pour maximiser son impact.

(Schulz, 2024) Analysent l'impact des Tax Compliance Management System (Tax CMS) sur les audits fiscaux des entreprises allemandes, en tenant compte des évolutions réglementaires, notamment la directive européenne DAC 7. Leur étude qualitative, fondée sur 21 entretiens, met en évidence une adoption croissante des Tax CMS, particulièrement dans les grandes entreprises, facilitant ainsi la réduction des risques fiscaux, l'amélioration des contrôles et la diminution des litiges. L'intégration plus approfondie de ces systèmes dans les processus d'audit et l'établissement d'un cadre réglementaire plus clair sont identifiés comme des leviers d'efficacité. Les résultats suggèrent une nécessaire évolution vers un cadre plus coopératif entre les entreprises et l'administration fiscale, favorisant une meilleure gouvernance et une conformité accrue.

(NM, 2020) Soulignent l'importance d'une gestion des risques de conformité fondée sur une approche systématique et coordonnée, essentielle dans un environnement commercial en constante évolution. Leur analyse met en évidence les lacunes des entreprises ukrainiennes, dont la gestion de la conformité demeure fragmentaire et insuffisamment efficace, en contraste avec les modèles intégrés adoptés par les entreprises étrangères. Ces dernières privilégient un cadre structuré permettant une meilleure maîtrise des risques légaux, financiers et réputationnels. L'étude insiste ainsi sur la nécessité d'un système de contrôle de conformité optimisé, favorisant une intégration stratégique de la gestion des risques au sein des organisations. Une telle approche permettrait non seulement d'améliorer l'efficacité des dispositifs de conformité, mais aussi de renforcer la résilience des entreprises face aux exigences réglementaires croissantes.

(Ilkiv, 2020) Met en lumière l'importance fondamentale de la gestion des risques et du contrôle de conformité pour assurer la sécurité économique et la compétitivité des entreprises. À travers une analyse théorique et comparative, l'étude démontre que ces pratiques permettent d'identifier, de prévenir et de minimiser les menaces internes et externes, tout en garantissant le respect des réglementations et des normes éthiques. L'intégration stratégique de ces mécanismes dans les processus de gestion favorise non seulement la stabilité organisationnelle, mais aussi l'attractivité des entreprises sur les marchés financiers. Ainsi, une approche structurée de la gestion des risques et de la conformité apparaît comme un levier essentiel pour assurer la pérennité et la performance des entreprises dans un environnement économique en constante évolution.

(Li, 2023) Explore la construction d'un système de gestion de la conformité des entreprises en s'appuyant sur la norme ISO 37301, qui constitue un cadre méthodologique structuré favorisant des pratiques commerciales éthiques et responsables. L'étude met en évidence l'importance croissante de la conformité dans la gouvernance d'entreprise, sous l'influence des réglementations nationales et internationales. Toutefois, sa mise en œuvre pratique est entravée par divers défis, nécessitant une intégration transversale à toutes les activités de l'entreprise ainsi qu'un engagement fort de la direction. Une application efficace de cette norme renforce non seulement la conformité réglementaire, mais aussi la compétitivité des entreprises, à condition qu'une évaluation continue et une amélioration des processus de conformité soient assurées pour s'adapter aux évolutions du marché et aux exigences légales.

L'étude de (Szewczak, 2024) analyse les conditions juridiques de la mise en œuvre des systèmes de gestion de la conformité (CMS) dans l'administration publique, en mettant en lumière l'impact des réformes législatives, notamment la loi sur la protection des lanceurs d'alerte en Pologne. L'adoption tardive de cette législation a entravé l'intégration des CMS, nécessitant une adaptation spécifique aux différentes entités administratives. L'introduction de ces systèmes dans le secteur public est un processus complexe qui requiert une transition progressive et une formation approfondie des agents publics. L'étude souligne également l'importance d'une législation plus détaillée et adaptée aux réalités des administrations locales et établissements publics. Enfin, la promotion d'une culture de conformité et la sensibilisation des fonctionnaires apparaissent comme des éléments déterminants pour garantir l'efficacité des CMS et prévenir la corruption dans le secteur public.

L'étude menée par (Policy, 2023) met en avant l'importance de la mise en place d'un programme de conformité pour encadrer les déclarations environnementales et assurer la protection des consommateurs face aux risques de greenwashing. L'analyse souligne la nécessité d'un cadre de gouvernance impliquant la direction, les responsables de la conformité et les unités opérationnelles afin de garantir la transparence et l'exactitude des communications commerciales et environnementales. De plus, l'implémentation d'un processus d'évaluation des risques et d'un suivi rigoureux de l'application des règles est essentielle pour prévenir les risques juridiques et réputationnels. En définitive, un programme de conformité structuré permet non seulement de renforcer la gestion des risques, mais aussi d'améliorer la confiance des parties prenantes, contribuant ainsi à une meilleure intégration des enjeux de durabilité dans les stratégies d'entreprise.

Ces articles soulignent que la compliance constitue un levier stratégique essentiel pour renforcer la transparence, prévenir la corruption et améliorer la performance durable, tant dans les marchés publics que dans la gouvernance d'entreprise. Ils mettent en évidence l'importance d'un cadre juridique clair, de mécanismes de contrôle rigoureux et de l'intégration de la conformité dans la culture organisationnelle. Toutefois, ils alertent aussi sur les dérives possibles lorsque la conformité devient un simple outil de légitimation, sans réelle transformation des pratiques internes. L'efficacité des systèmes de gestion de la conformité dépend ainsi de leur mise en œuvre sincère, transversale et soutenue par une gouvernance engagée.

2 Analyse et critiques

L'analyse transversale des 25 articles montre que la compliance évolue d'un simple impératif réglementaire vers un levier stratégique essentiel pour la gouvernance, la gestion des risques et la performance durable des organisations. Qu'il s'agisse de normes internationales comme l'ISO 37301, de contextes sectoriels spécifiques (finance, santé, environnement) ou de cadres juridiques émergents, la conformité apparaît comme un facteur clé de légitimité et de compétitivité. Toutefois, la majorité des études restent descriptives, avec un manque d'évaluations empiriques et d'indicateurs mesurables. Pour assurer une mise en œuvre efficace, la compliance doit être intégrée de manière transversale, soutenue par une culture organisationnelle forte, des outils numériques adaptés et une gouvernance engagée à tous les niveaux.

3 Positionnement et valeurs ajoutée de la présente étude

Bien que plusieurs travaux aient souligné l'importance stratégique de cette norme pour réduire les risques réglementaires, améliorer la transparence, ou renforcer la culture éthique des entreprises (Villegas Ruiz, 2021 ; Jia Li, 2023), la majorité des recherches restent centrées sur des modèles théoriques ou des contextes sectoriels étrangers. Peu d'études, notamment dans le contexte algérien, abordent l'intégration concrète de l'ISO 37301 dans un système de management de la qualité (SMQ) déjà en place, tel que celui certifié ISO 9001. C'est précisément dans cette lacune que se situe la valeur ajoutée de notre recherche : elle propose une approche appliquée, menée dans une entreprise industrielle algérienne (BOMARE COMPANY), et basée sur un diagnostic réel du terrain. Cette étude contribue donc à enrichir

CHAPITRE I : Cadre théorique

les travaux existants en fournissant un retour d'expérience concret, en identifiant les écarts de conformité, et en proposant une démarche structurée de mise en œuvre, ancrée dans la réalité opérationnelle et culturelle de l'entreprise. Elle met également en lumière les conditions de succès, telles que l'engagement de la direction, la formalisation des politiques de conformité, et l'intégration progressive de cette culture dans les pratiques quotidiennes.

En conclusion, cette revue de littérature souligne l'importance stratégique de la mise en place d'un système de management de la conformité conforme à la norme ISO 37301 :2021 au sein des entreprises. Les études analysées démontrent que l'adoption de cette norme permet non seulement d'assurer une gouvernance efficace et d'atténuer les risques liés à la non-conformité réglementaire, mais aussi d'améliorer la réputation et la pérennité des organisations sur un marché de plus en plus exigeant. Toutefois, il existe des lacunes dans les recherches portant sur l'intégration de la norme ISO 37301 :2021 dans un système de management déjà certifié ISO 9001. Ainsi, notre étude vise à combler cette lacune en mettant en œuvre la norme ISO 37301 :2021 au sein de BOMARE COMPANY, déjà certifiée ISO 9001, afin de renforcer la conformité réglementaire, l'éthique organisationnelle et la performance globale de l'entreprise, tout en optimisant son avantage concurrentiel.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons présenter les concepts fondamentaux liés à notre étude. Nous débutons par une exploration du domaine de la normalisation et des normes de management, en mettant l'accent sur l'importance des référentiels internationaux pour structurer les processus organisationnels. La compréhension de ces concepts nous permettra d'analyser en détail les deux systèmes de management qui constituent le cadre de notre recherche : le Système de Management de la Qualité (SMQ) selon l'ISO 9001 :2015 et le Système de Management de la Conformité (SMC) selon l'ISO 37301 :2021. En établissant des liens cohérents entre ces systèmes, nous serons en mesure d'identifier les synergies et complémentarités permettant d'optimiser la mise en place de l'ISO 37301 :2021 au sein de BOMARE COMPANY, une entreprise déjà certifiée ISO 9001 :2015. Avant d'aborder les spécificités de cette intégration, il est essentiel de comprendre le cadre général de la normalisation internationale, qui constitue la base des pratiques de management de la qualité et de la conformité réglementaire au sein des organisations.

1 Généralité

1.1 ISO :

Selon (Folorunso, 2024) l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une organisation mondiale indépendante qui élabore et publie des normes internationales couvrant divers secteurs industriels. Dans le domaine de la cybersécurité, l'ISO a mis en place une série de normes de sécurité qui offrent aux organisations des lignes directrices et des bonnes pratiques pour gérer efficacement les risques liés à la cybersécurité.

1.2 La normalisation :

Une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, des services, des méthodes, des processus ou des organisations. (Simon, 2023)

Normes :

Un document de référence écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des lignes directrices ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas

obligatoire, élaborée par un organisme reconnu, dans un cadre impliquant l'accord de toutes les parties concernées, destinée à une application répétitive et continue, et visant à l'avantage optimal de la communauté prise dans son ensemble. (Farjaudon, 2024)

1.3 Système de management :

Un système de management est défini comme un ensemble structuré et documenté de pratiques, procédures, processus et enregistrements, mis en œuvre par une organisation dans le but de répondre aux exigences d'une norme ISO (ex. ISO 9001), tout en assurant une amélioration continue de ses performances, notamment en qualité, sécurité ou environnement. (Bacoup, 2014)

1.4 Forme HLS :

Une structure universelle adoptée par les normes de management ISO (notamment ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018), qui vise à harmoniser leur vocabulaire, leurs exigences, et leur présentation, afin de faciliter leur intégration dans un système de management unique et cohérent. (Hamhami, 2023)

Figure 1 : La structure HLS



Source : (Guillaume, 2014)

Après avoir exploré les fondements de la normalisation et des normes, ainsi que les référentiels des systèmes de management, nous nous orientons désormais vers l'analyse du Système de Management de la Qualité (SMQ). En assimilant les principes et les objectifs de l'ISO 9001 :2015, notre objectif est d'identifier comment l'entreprise peut intégrer efficacement la norme

ISO 37301 V2021 afin de renforcer la conformité réglementaire, tout en optimisant la qualité de ses processus et sa gouvernance. Cette approche permettra d'assurer à la fois la performance organisationnelle, la gestion efficace des risques de non-conformité et l'instauration d'une culture d'éthique et de transparence au sein de l'entreprise.

2 Le système management de la qualité :

2.1 La qualité :

La qualité est un concept complexe et difficile à définir, car elle repose sur les besoins spécifiques. Selon la norme ISO 9000 : 2015, « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». (ISO .. , Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire Genève, 2015)

2.2 Système de management de la qualité :

Le système de management de la qualité (SMQ) est caractérisé par la structure de gestion, les responsabilités, les méthodes, les processus et les ressources de gestion pour mettre en œuvre les normes et la portée des activités attendues pour atteindre les objectifs de qualité de l'organisme. Un système de management de la qualité (SMQ) est un cadre formel qui documente les Procédures, les méthodes et les obligations pour les politiques et les objectifs. (Othman, 2018)

2.3 Principes fondateurs du système de management de la qualité

La norme ISO 9001 :2015 repose sur sept principes fondamentaux du management de la qualité, qui forment la base de la performance organisationnelle et de l'amélioration continue. (Meziani, 2022)

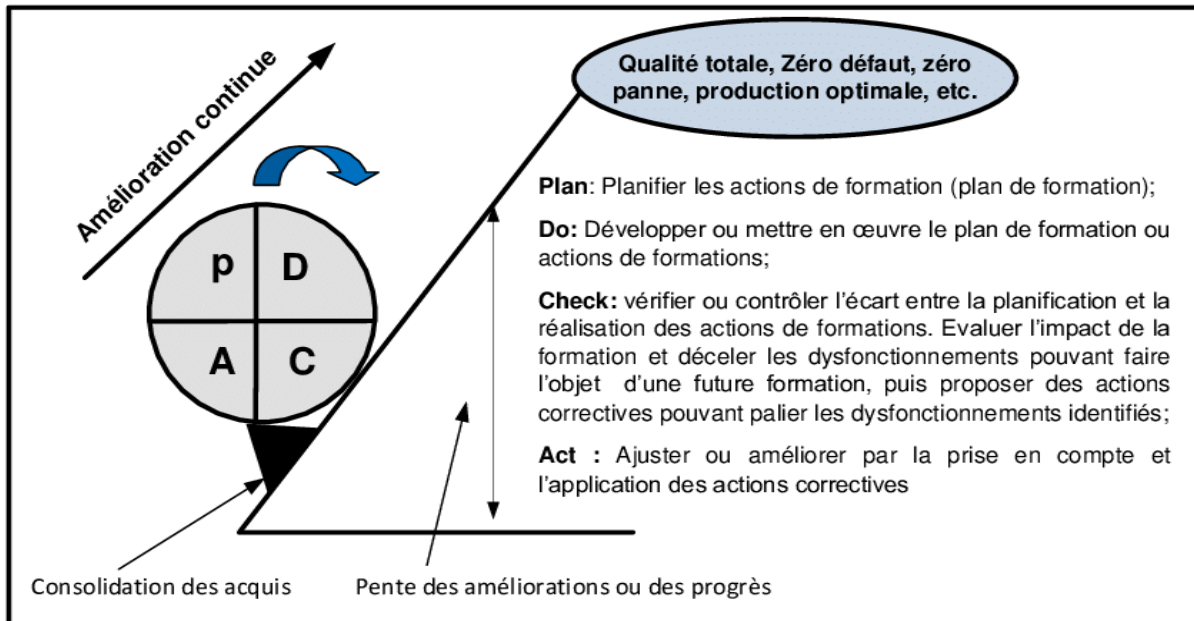
Figure 2: Les 7 principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015



Source : (Granger, 2023)

- L'orientation client** : l'objectif principal de toute organisation est la satisfaction de ses clients, ainsi, il convient pour toute entreprise de comprendre leurs besoins présents et futurs, de satisfaire leurs exigences et d'anticiper leurs attentes.
- Le leadership** : il convient aux dirigeants d'établir une vision stratégique claire, de fixer avec précision la mission et les orientations de l'entreprise, et de créer l'environnement favorable pour que le personnel s'engage à atteindre les objectifs fixés.
- L'implication du personnel** : le personnel et son implication est plus que jamais l'une des raisons de la performance du SMQ. Il convient de s'assurer de son engagement et de son implication à la fois dans la mise en œuvre du système mais aussi dans l'identification des causes de dysfonctionnement et dans la proposition des solutions adéquates.
- L'approche processus** : l'atteinte des résultats fixés avec efficacité et efficience dépend en grande partie d'une gestion par processus interreliés.
- L'amélioration continue** : on assiste aujourd'hui à un environnement de plus en plus changeant, ainsi, il convient pour toute entreprise d'assurer une amélioration permanente et continue.

Figure 3: Roue de Deming (PDCA)



Source : (H. Boukoulou et al., 2015)

- f) **La prise de décision fondée sur des preuves :** l'objectif ici est de pouvoir réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, et cela en essayant de s'appuyer sur des données objectives.
- g) **Le management des relations avec les parties intéressées :** s'assurer d'une performance durable est lié au fait d'identifier toutes les parties intéressées et de savoir gérer les relations avec les plus importantes.

Dans ce cadre du système de management de la qualité (SMQ), la gestion des risques de conformité joue un rôle clé pour prévenir les écarts réglementaires et éthiques susceptibles d'affecter la performance et la réputation de l'organisation. La norme ISO 37301, dédiée aux systèmes de management de la conformité (SMC), intègre une approche systématique pour identifier, évaluer et atténuer ces risques. Ainsi, un SMQ bien structuré facilite l'intégration d'un SMC efficace, garantissant une gestion proactive des risques de conformité et une amélioration continue des pratiques organisationnelles.

3 Management de risque

L'ISO 31000 (§ 3.2) définit le Management des Risques comme l'ensemble des « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

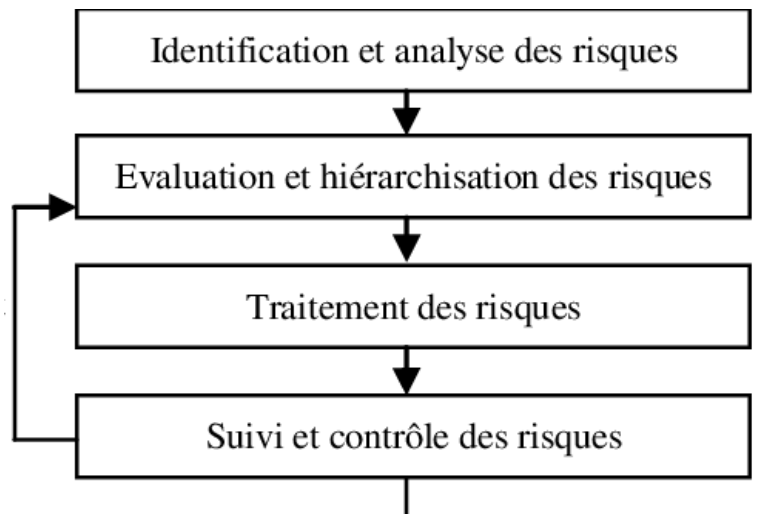
Risque : « Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » (ISO 37301 V2021)

Conformité : « Satisfaction d'une exigence » (ISO 37301 V2021)

3.1 Les étapes de management des risques

Est structuré autour de quatre étapes fondamentales qui forment un processus continu et itératif. (Hafida LMOUSSAOUI, 2015)

Figure 4: Processus du management des risques



Source : (Hafida LMOUSSAOUI, 2015)

3.1.1 Identification de risque

L'identification de l'ensemble des événements qui rendent difficile l'atteinte des objectifs (Gazoulit Sarra, 2023). Il faut distinguer les sources des risques (internes ou externes), leurs impacts potentiels ainsi que leurs causes et leurs conséquences sur l'activité des entreprises. (BENZAZZI, 2021)

3.1.1.1 Outils d'identification de risque

Afin de créer une liste des risques potentiels, il est nécessaire d'utiliser les différents outils de collecte des données notamment le brainstorming, prendre en considération l'avis des experts et autres personnes compétentes (Interviews, réunion de groupes...), Analyse des opérations (audit, Cartes de contrôle...), les informations et données historiques (BENZAZZI, 2021)

3.1.2 Évaluation et hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques consiste à classifier les risques suivant un ordre de criticité décroissante, cette criticité qui est un score que nous obtenons en calculant le produit des cotes de la probabilité d'occurrence et de l'impact. C'est sur la base de ce score que les risques sont hiérarchisés afin de distinguer entre ceux critiques et ceux qui sont négligeables. (El Hamdi, 2022)

Criticité = Gravité * Probabilité * Détection

3.1.2.1 Outils d'évaluations

a) La Cartographie

La hiérarchisation des risques, issue des paramètres analysés dans la phase précédente, est concrétisée dans la cartographie des risques. Elle se présente généralement sous la forme d'une matrice, où : L'axe horizontal (abscisse) représente le niveau de gravité des risques et l'axe vertical (ordonnée) représente leur probabilité d'occurrence. (ABEKHAR, 2025)

Cette matrice permet de classer les risques selon leur criticité, ce qui facilite leur gestion en fonction de leur importance :

- Risques inacceptables : Ce sont les risques critiques qui nécessitent des mesures immédiates pour réduire leur impact ou leur probabilité. Ces risques ne peuvent être tolérés en l'état.
 - Risques tolérables sous contrôle : Ces risques ont un impact modéré mais doivent être surveillés et gérés activement par le gestionnaire.
 - Risques acceptables : Ils ont un impact mineur et ne nécessitent qu'une vigilance réduite.
- Présente le niveau de gravité des risques et l'axe vertical (ordonnée) représente leur probabilité d'occurrence. (ABEKHAR, 2025)

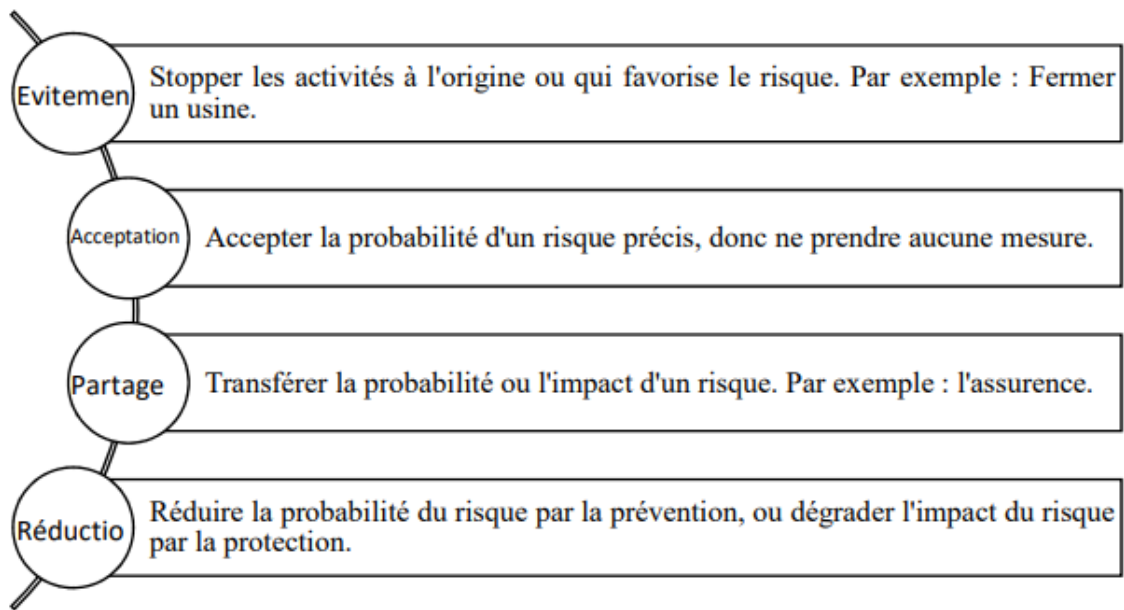
b) La loi de Pareto :

Les risques les plus critiques ont été identifiées grâce à l'application de la loi de Pareto qui représente une courbe permettant d'identifier les 20% des défaillances les plus critiques qui ont 80% des effets sur le déroulement du processus (EL IDRISSE, 2016)

3.1.3 Traitement des risques :

Après l'identification, l'analyse et l'évaluation, on passe à une autre étape très importante dans le processus de la gestion du risque : Le traitement des risques a pour but de ramener le risque à un degré acceptable en utilisant principalement deux stratégies : diminuer la probabilité de réalisation, ou dégrader l'impact du risque sur l'entreprise. Il existe plusieurs options de traitement (BENZAZZI, 2021)

Figure 5: Les stratégies de traitement du risque



Source : (BENZAZZI, 2021)

3.1.3.1 Les outils de traitement

c) L'AMDEC

Un outil de la qualité est l'approche processus Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC). C'est une méthode prédictive qui consiste à analyser les modes de défaillances, leurs effets ainsi que leurs criticités qui peuvent mener à un échec. Elle a été préconisée par la norme ISO 9001 : 2015 dans une logique de prévention, dans le but d'identifier et de maîtriser les risques tout au long du processus SMQ. (Benjamin, 2025)

3.1.4 Le suivi

Cette étape impose un accompagnement et une surveillance régulière pour détecter les changements internes et externes afin de les traiter. (BENZAZZI, 2021)

3.2 Fonctions de la conformité dans la gestion des risques

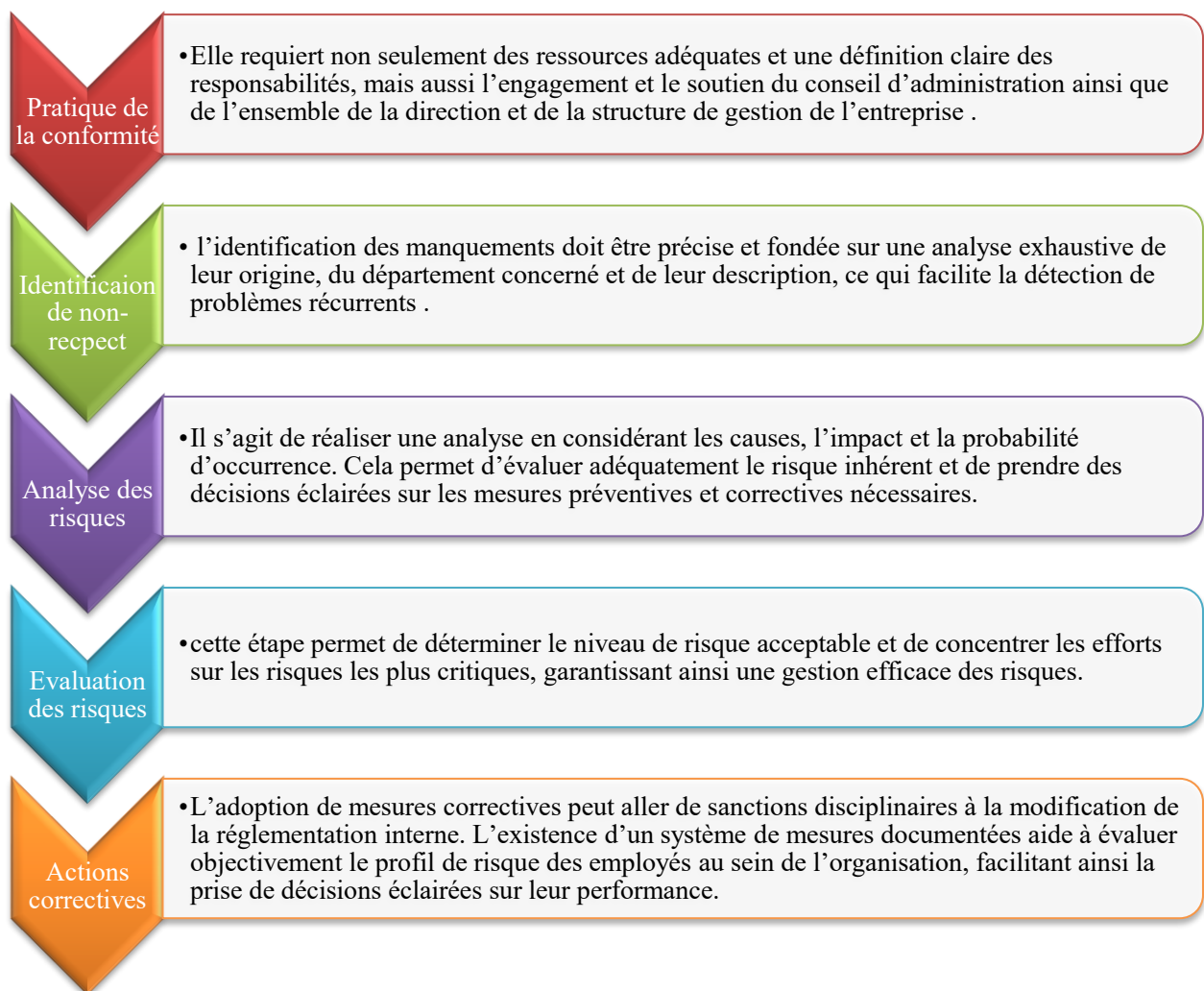
Selon (Benites, 2023) les fonctions de la conformité dans la gestion des risques se concentrent sur « l'identification des situations susceptibles d'entraîner le non-respect d'une obligation légale ou réglementaire, ainsi que la violation des engagements pris par les entreprises ». Identifier les actions à risque implique un processus d'analyse minutieuse des manquements juridiques, ainsi que du niveau de risque auquel l'organisation est exposée. Cela permet la mise en œuvre de mesures aidant à atténuer ou à réduire efficacement ces risques.

Autrement dit, les fonctions de la conformité dans la gestion des risques d'entreprise incluent :

- La promotion de conseils sur les mesures appropriées pour atténuer les risques,
- L'établissement de mécanismes permettant de détecter en temps opportun leur matérialisation,
- La correction de toute faiblesse dans les contrôles existants.

La formation sur les mesures de réduction des risques est efficace pour garantir le respect des obligations légales. Ces fonctions sont détaillées dans la figure

Figure 6: Fonctions garantissant la conformité aux normes et réglementations



Source : (Arciniegas, 2023)

Alors que les Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) sont essentiels pour garantir la conformité aux exigences des clients et des parties prenantes, ils doivent être complétés par des systèmes de management spécifiques pour assurer la conformité réglementaire et éthique des organisations. Les entreprises doivent intégrer les pratiques de gestion de la qualité avec des mesures de conformité pour prévenir les risques juridiques, financiers et réputationnels.

Cependant, pour assurer une performance organisationnelle durable, il est impératif d'intégrer les préoccupations liées à la conformité dans le cadre plus large des activités de gestion. C'est là que la norme de système de management de la conformité ISO 37301 :2021 intervient, complétant les SMQ pour établir une culture de conformité proactive et garantir le respect des obligations légales et éthiques.

4 Système management de conformité :

Selon la norme (ISO 37301 V2021) : système de management de conformité : « le système de management de conformité est un cadre qui intègre des structures organisationnelles, des politiques, des processus et procédures essentiels pour atteindre les résultats de conformité désirés, et contribue à la prévention et la détection des défauts de conformité, et la réponse à apporter à ces dernières. » (ISO 37301, 2021)

4.1 Évolution de systèmes de conformité :

L'histoire et le développement de la gestion de la conformité constituent un parcours fascinant, reflétant la nature évolutive des entreprises, les changements dans les attentes sociétales et les avancées technologiques.

La gestion de la conformité telle que nous la connaissons aujourd'hui trouve ses racines au début et au milieu du XX^e siècle, lorsque les industries ont commencé à faire face à un encadrement réglementaire accru en raison des évolutions économiques et des transformations sociétales. À cette époque, la conformité était principalement perçue comme une obligation légale, les organisations mettant en place des systèmes de base pour éviter les sanctions réglementaires. (Cybellium., 2023)

Années 1970 - Premières réglementations

Dans les années 1970, diverses lois ont été adoptées, rendant la conformité un enjeu plus important pour les entreprises. Par exemple, le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) des États-Unis de 1977 interdisait le versement de pots-de-vin à des agents publics étrangers, obligeant ainsi les entreprises internationales à adapter leurs pratiques et à mettre en place des mécanismes de contrôle internes.

Années 1980 - Émergence des programmes de conformité

Les années 1980 ont vu le développement de programmes de conformité structurés. Ce phénomène a été en partie déclenché par de nouvelles réglementations, telles que les Federal

Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO) aux États-Unis en 1987, qui réduisaient les peines pour les organisations ayant mis en place des programmes de conformité et d'éthique.

Années 1990 - Accent sur la gestion des risques

Les années 1990 ont marqué une transition vers une approche de la conformité basée sur les risques. Les organisations ont commencé à identifier et évaluer les risques liés à la conformité et à développer des mécanismes de contrôle pour les atténuer. Parallèlement, l'essor d'Internet a transformé les pratiques commerciales et a conduit à de nouveaux défis réglementaires liés à la protection de la vie privée et à la sécurité des données.

Années 2000 - Technologie et mondialisation

Le début du XXI^e siècle a marqué une mondialisation accrue des affaires et un développement rapide des technologies, deux éléments ayant un impact significatif sur la conformité. Des lois telles que le Sarbanes-Oxley Act (2002) et des réglementations comme le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne ont été mises en place pour répondre aux défis croissants en matière de gouvernance et de protection des données.

En 2016, de nouvelles réglementations ont vu le jour, ajoutant de nouvelles couches à la gestion de la conformité. Ces évolutions, ainsi que des scandales financiers de grande ampleur, ont conduit à un contrôle public accru des pratiques commerciales et ont renforcé l'importance de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise.

Années 2010 - Émergence des technologies de conformité

L'évolution la plus récente de la gestion de la conformité implique l'utilisation de la technologie. Les organisations exploitent désormais l'intelligence artificielle, l'analyse de données et d'autres outils avancés pour renforcer leurs efforts de conformité. La technologie permet une identification et une gestion des risques plus sophistiquées, une surveillance en temps réel de la conformité et un reporting plus efficace.

L'avenir de la gestion de la conformité

À l'avenir, il est évident que la gestion de la conformité continuera d'évoluer. Les entreprises peuvent s'attendre à davantage de changements réglementaires, notamment en réponse aux avancées technologiques, à l'augmentation des préoccupations environnementales et à la mondialisation continue.

Le défi pour les organisations sera de s'adapter à ces évolutions et de considérer la conformité non seulement comme une obligation, mais aussi comme une fonction stratégique permettant d'optimiser leurs opérations et d'obtenir un avantage concurrentiel.

C'est dans ce contexte que des normes comme l'ISO 37301 interviennent, en fournissant un cadre pour la gestion de la conformité dans un environnement commercial complexe et en rapide évolution.

4.2 Le système management de conformité selon la norme ISO 37301 V2021 :

4.2.1 Aperçu de la norme ISO 37301 :

La norme a été publiée pour la première fois en avril 2021, remplaçant l'ancienne norme de gestion de la conformité, ISO 19600 :2014, qui servait de guide, mais n'était pas une norme certifiable. En revanche, ISO 37301 fournit un ensemble clair d'exigences que les organisations peuvent utiliser pour concevoir leurs programmes de conformité et sur la base desquelles elles peuvent obtenir une certification par un tiers indépendant. (Cybellium., 2023)

L'objectif principal de l'ISO 37301 est d'aider les organisations à établir et maintenir un programme de conformité efficace, garantissant leur conformité aux lois, réglementations et normes éthiques applicables, tout en gérant efficacement leurs risques de conformité. Cette norme est applicable à toutes les organisations, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

La norme ISO 37301 suit la structure de haut niveau (HLS), commune à toutes les nouvelles normes de systèmes de management ISO, y compris ISO 9001 (Systèmes de management de la qualité), ISO 14001 (Systèmes de management environnemental) et ISO 45001 (Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail).

Cette structure, composée de dix sections, assure cohérence et uniformité, facilitant ainsi l'intégration de plusieurs systèmes de management au sein des organisations.

Les sections sont les suivantes :

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions

4. Contexte de l'organisation
5. Leadership
6. Planification
7. Support
8. Opération
9. Évaluation de la performance
10. Amélioration

4.2.2 Structure et Portée de l'ISO 37301

L'ISO 37301 suit la structure de haut niveau (HLS) prescrite par l'ISO pour toutes ses nouvelles normes de systèmes de management. Cette structure commune garantit une cohérence entre les différentes normes, facilitant ainsi l'intégration de plusieurs systèmes de management au sein des organisations. (Cybellium., 2023)

La structure se compose de dix sections :

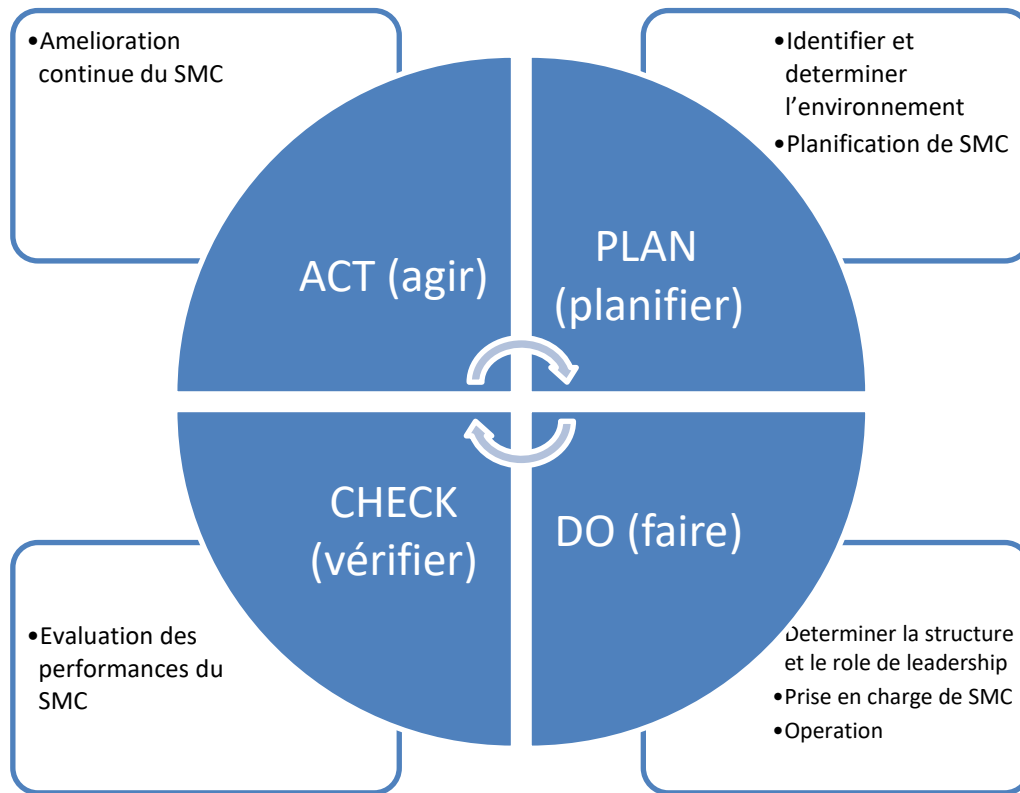
1. Portée : La première section définit l'applicabilité de la norme. L'ISO 37301 est conçue pour tous types d'organisations, indépendamment de leur taille, de leur type ou de la nature de leurs activités, afin d'établir, développer, mettre en œuvre, évaluer, maintenir et améliorer un système de management de la conformité efficace.
2. Références normatives : Cette section inclut des références à d'autres normes indispensables à l'application de la norme. Pour l'ISO 37301, il n'existe aucune référence normative.
3. Termes et définitions : Cette section fournit les termes clés et définitions pertinents pour la norme. Cela garantit une compréhension commune de la terminologie utilisée, facilitant ainsi une mise en œuvre efficace.
4. Contexte de l'organisation : Cette section exige que les organisations comprennent et prennent en compte divers facteurs internes et externes (tels que les environnements réglementaire, politique, économique, social, technologique et concurrentiel) susceptibles d'affecter leur système de gestion de la conformité.
5. Leadership : Le leadership et l'engagement de la direction sont essentiels pour la mise en œuvre réussie du système de gestion de la conformité. Cette section souligne que les dirigeants doivent établir une politique de conformité, attribuer des rôles et des responsabilités, et promouvoir une culture de conformité au sein de l'organisation.

6. Planification : Cette section se concentre sur l'identification des risques et opportunités liés à la gestion de la conformité. Elle implique la définition d'objectifs de conformité et la planification des actions nécessaires pour les atteindre.
7. Support : Les organisations doivent déterminer et fournir les ressources nécessaires, garantir la compétence du personnel, sensibiliser, communiquer des informations pertinentes et établir une documentation adéquate pour un système de gestion de la conformité efficace.
8. Opérations : Cette section décrit la planification opérationnelle et le contrôle nécessaires pour mettre en œuvre les actions définies dans la section "Planification". Elle inclut l'évaluation des risques de conformité, la gestion des changements et le traitement des incidents potentiels de non-conformité.
9. Évaluation des performances : Cette section concerne la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation du système de gestion de la conformité afin d'en garantir l'efficacité et l'adéquation. L'audit interne et l'examen par la direction font partie de ce processus d'évaluation.
10. Amélioration : La dernière section met l'accent sur l'amélioration continue du système de gestion de la conformité. Elle implique l'identification des non-conformités, la mise en place d'actions correctives et l'apport des modifications nécessaires pour renforcer en permanence l'efficacité du système.

4.2.3 Les éléments clés pour construire le système de gestion de la conformité :

La norme ISO 37301 spécifie sept éléments clés de la construction d'un système de gestion de la conformité dans sept aspects basés sur des méthodes de processus et la théorie « Plan-Do-Check-Act » (PDCA). Le modèle des sept éléments clés de la construction d'un système de gestion de la conformité stipulé dans la norme ISO 37301 est illustré dans la figure 1. (Li, 2023)

Figure 7: Modèle d'éléments clés du système de gestion de la conformité



Source : (Li, 2023)

4.2.4 Objectifs de l'application de la norme internationale (ISO 37301 :2021)

La norme ISO 37301 :2021 vise à atteindre plusieurs objectifs dans les organismes, notamment : (Dawood, 2024)

- Aider les organismes à améliorer et à élargir leur approche actuelle de la gestion de la conformité.
- S'efforcer de répondre aux besoins et aux attentes d'un large éventail de clients.
- Intégrer la gestion de la conformité dans la culture organisationnelle, en influençant les comportements et les attitudes des employés.
- Créer un environnement de travail caractérisé par une concurrence loyale entre les entreprises publiques et privées.
- Fournir une ligne directe pour signaler les cas de non-conformité afin de minimiser les risques de violation et d'atténuer les dommages à la réputation.
- Améliorer la qualité et la productivité, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes externes dans la capacité de l'entreprise à atteindre un succès durable.

En conclusion, ce premier chapitre a établi les fondements nécessaires à une analyse approfondie du Système de Management de la Conformité (SMC). Les concepts et outils présentés ici serviront de référence dans les chapitres suivants afin de mieux comprendre les mécanismes de mise en œuvre et d'évaluation de l'efficacité du SMC.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

Le deuxième chapitre repose sur deux principales sections : la première porte sur la méthodologie de recherche, la seconde section est dédiée à la présentation de BOMARE COMPANY en tant qu'organisme d'accueil de la recherche.

Section 1 : la méthodologie de la recherche appliquée

L'étude méthodologique est généralement conçue comme l'analyse du bon usage des méthodes et techniques issues d'une démarche scientifique. Il ne suffit pas de les connaître : encore faut-il être en mesure de les appliquer avec rigueur, c'est-à-dire les adapter de manière précise, à la fois à la nature de l'étude menée et aux objectifs visés (BENDARKAWI, 2022). Dans cette section, nous allons donc présenter et justifier notre approche méthodologique, en présentant par la suite les méthodes de collecte de données ainsi que les méthodes d'analyse adoptées afin d'atteindre l'objectif de notre recherche.

1 Présentation du sujet

Notre projet vise à contribuer à la mise en place d'un système de management de la conformité (SMC) conforme à la norme ISO 37301 au sein de BOMARE COMPANY, en l'intégrant au système de management de la qualité déjà existant. Cette démarche poursuit deux objectifs principaux. Tout d'abord, réaliser un diagnostic approfondi afin d'évaluer le degré de conformité de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 37301. Cette analyse permettra d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles de BOMARE COMPANY et les exigences en matière de gestion de la conformité. Ensuite, sur la base des résultats de ce diagnostic, un plan d'action sera élaboré dans le but de corriger ces écarts et d'assurer une mise en conformité complète avec la norme ISO 37301.

2 La méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est un élément fondamental de toute étude scientifique, définissant les approches et techniques employées pour collecter, analyser et interpréter les données. (Saunders, 2019) Décrit la méthodologie de recherche comme "la théorie de la manière dont la recherche devrait être entreprise, y compris les hypothèses philosophiques et théoriques".

La méthodologie de recherche est un domaine en constante évolution, s'adaptant aux avancées technologiques et aux nouvelles approches analytiques. Selon (Newhart, 2023), la méthodologie de recherche constitue le cadre stratégique qui assure la précision, la validité et la fiabilité des résultats.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

Les méthodes de recherche ce sont les outils, techniques et procédures employées pour collecter, analyser et interpréter les données dans une étude. Il distingue plusieurs méthodes, notamment l'analyse de contenu, les entretiens, l'observation et les enquêtes, chacune adaptée à des objectifs spécifiques de recherche. (Ty, 2023)

- ✓ L'approche quantitative, en revanche, se concentrent sur la quantification des phénomènes et l'analyse statistique des données numériques. Elles impliquent souvent la collecte de données à travers des enquêtes, des questionnaires ou des expériences contrôlées, suivie d'une analyse statistique pour identifier des modèles, des relations ou des tendances. Ces méthodes permettent de tester des hypothèses et de généraliser les résultats à une population plus large. (Corbière, 2020) Indiquent que les méthodes quantitatives sont appropriées lorsque le chercheur souhaite mesurer l'ampleur d'un phénomène ou comparer des variables spécifiques.
- ✓ L'approche qualitative vise à explorer en profondeur les phénomènes sociaux, en mettant l'accent sur la compréhension des expériences, des significations et des perspectives des individus. Elles utilisent des techniques telles que les entretiens semi-structurés, les observations participantes et l'analyse de contenu. Ces approches permettent d'obtenir des données riches et descriptives, essentielles pour saisir la complexité des comportements humains et des interactions sociales. (Corbière, 2020) Soulignent que les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées pour étudier des phénomènes peu connus ou complexes, où une compréhension approfondie est nécessaire.

La recherche qualitative est souvent choisie pour les mémoires en sciences de gestion, car elle demande moins de temps et de moyens. Cependant, le choix entre une méthode qualitative ou quantitative dépend aussi du type de données disponibles et des hypothèses posées. (Kontzler, 2023)

Dans le cadre de notre recherche, nous visons à répondre à cette question : Comment mettre en place un système de management de conformité, en lui intégrant un système existant qui est le système de management de la qualité.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les modalités d'intégration du SMC au sein du SMQ existant, en veillant à assurer une harmonisation des exigences réglementaires et normatives tout en garantissant une gouvernance efficace des risques de non-conformité. Pour atteindre cet objectif, nous structurerons notre réflexion autour des problématiques suivantes :

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

- Quelle approche méthodologique adopter pour intégrer un SMC conforme à l'ISO 37301 :2021 dans le SMQ existant selon l'ISO 9001 :2015 ?
- Quel est l'état des lieux actuel de conformité de BOMARE COMPANY vis-à-vis des exigences de l'ISO 37301 :2021, et quelles sont les lacunes à combler ?
- Quels sont les leviers stratégiques et opérationnels permettant d'aligner les pratiques de conformité avec celles du management de la qualité ?
- Quelles actions correctives et préventives mettre en place pour garantir une amélioration continue du système de conformité intégré ?

Pour répondre à ces interrogations, nous optons pour une approche qualitative, privilégiant une analyse approfondie des pratiques actuelles de l'entreprise et des écarts constatés entre le SMQ et le futur SMC basé sur les entretiens, observations et l'analyse documentaire.

3 Collecte de données

Pour réaliser une étude qualitative, on peut s'appuyer sur quatre sources principales de données : les entretiens, l'observation (qu'elle soit participative ou non), le guide d'entretien, ainsi que les documents ou sources écrites. (Dicko, 2019)

3.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire vise à extraire des données à partir de documents déjà rédigés comme des rapports, des procès-verbaux, des articles scientifiques, des lettres ou courriels ou d'autres communications écrites. Lors d'une évaluation, la personne évaluatrice peut demander l'accès à de la documentation interne et peut également consulter la documentation publique (Bourgeois, 2023)

Tableau 1 : Liste des documents consultés

Nature du document	Libellé
Document SMQ	Politique qualité
Document SMQ	Contexte de l'entreprise & Parties intéressées
Document SMQ	Cartographie des processus

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

Procédure SMQ	Procédure maîtrise des non-conformités et actions correctives
Document organisationnel	Organigramme général

Source : l'organisme d'Accueil

3.2 Entretien

Les entretiens, aussi appelés entrevues, sont des interactions verbales qui se tiennent entre les personnes participantes à l'évaluation et la personne évaluatrice. On parle d'entretiens individuels quand on rencontre une seule personne, ou de groupes de discussion ou entretiens de groupe, lorsque la personne évaluatrice anime une discussion auprès de plusieurs personnes qui interagissent entre elles. Les entretiens peuvent avoir lieu en personne, par téléphone ou de façon virtuelle. (Bourgeois, 2023)

Il est possible de classifier les entretiens individuels en différentes catégories : les entretiens directifs, semi- directifs et non directifs : (Kontzler, 2023)

3.2.1 Entretiens non directifs

Dans le cadre d'un entretien non directif, la personne interrogée s'exprime de façon libre et spontanée sur un thème défini à l'avance. Le rôle de l'enquêteur se limite à relancer ou reformuler les propos de l'interviewé sans orienter son discours. Ce type d'entretien est particulièrement pertinent pour explorer en profondeur un sujet, identifier des pistes de réflexion ou construire une problématique ou un récit bibliographique. En revanche, il se révèle complexe à utiliser pour des analyses plus larges. (Kontzler, 2023)

3.2.2 Entretiens directifs

Les entretiens directifs reposent sur une série de questions précises, généralement fermées, posées dans un ordre déterminé. Ils s'apparentent à des questionnaires utilisés en recherche quantitative. Cette méthode est utile pour clarifier certains éléments restés flous après un premier entretien. Elle est particulièrement appropriée lorsqu'on cherche à recueillir des données précises. (Kontzler, 2023)

3.2.3 Entretiens semi-directifs

Dans un entretien semi-directif, l'enquêté est invité à s'exprimer librement à partir de thèmes prédéfinis en lien avec les objectifs de l'étude. Ce format permet d'approfondir le sujet en adaptant les questions en fonction des réponses obtenues, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles perspectives, notamment en matière de recommandations. L'objectif est d'aller au-delà des simples faits observables pour accéder à l'expérience vécue du répondant. (Kontzler, 2023)

Dans le cadre de ce mémoire en sciences de gestion, nous avons privilégié l'entretien semi-directif, une méthode largement utilisée dans ce domaine car elle permet de structurer l'échange tout en laissant une certaine liberté d'expression à l'interlocuteur. (Kontzler, 2023)

Pour notre étude, des entretiens semi-directifs ont été menés afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et d'analyser les mécanismes déjà en place ou à renforcer dans le cadre de la mise en œuvre du Système de Management de la Conformité (SMC) selon la norme ISO 37301 V2021

Le guide d'entretien utilisé à cet effet est présenté en annexe C. Les personnes interrogées sont listées dans le tableau ci-après ; leur sélection repose sur leur rôle clé dans la démarche de conformité ainsi que sur leur position stratégique au sein de l'organisation.

Tableau 2: Tableau des interviewés

N	Nom de l'interviewé	Fonction	Genre	Date	Durée	Bute
1	O. Z	Chef de service management qualité	H	14/04/2025	30min	Comprendre les étapes de mise en place du SMC, les outils et documents utilisés, ainsi que la gouvernance interne liée à la conformité
2	B.M	Chargé qualité	F	14/04/2025	1h	Identifier l'intégration de la conformité au système de management existant

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

3	R. B	Superviseur HSE	F	14/04/ 2025	30min	Explorer les risques de non-conformité et les pratiques de sensibilisation
4	B. K	Auditeur interne	F	14/04/ 2025	30min	Comprendre l'utilisation des audits pour améliorer la conformité

Source : Élaboré par nous même

3.3 Guide d'entretiens

Dans le cadre des entretiens, le guide a été construit selon une logique d'entonnoir, en débutant par des questions générales avant d'aborder des aspects plus spécifiques. À l'image des questionnaires, il permet de structurer efficacement l'entretien individuel, tout en offrant la possibilité de le présenter à l'interlocuteur au besoin. (Kontzler, 2023)

3.4 Observation

L'observation est une autre méthode qualitative qui est utilisée plus fréquemment en recherche qu'en évaluation, mais qui peut tout de même s'avérer utile dans certains cas. La personne évaluatrice voudra observer directement la mise en œuvre du programme sur le terrain, afin de percevoir les événements et comportements au moment où ils ont lieu. (Bourgeois, 2023)

La démarche de l'observation commence par l'identification d'un contexte particulier dans lequel elle aura lieu. On détermine d'abord l'endroit où aura lieu l'observation, ensuite la durée de l'observation, et qui y participera. Enfin, on choisit le type d'observation (participante ou non participante). (Bourgeois, 2023)

L'observation non participante consiste à observer une situation sans intervenir ni interagir avec les personnes concernées. L'observateur reste extérieur à l'action, adoptant une posture de recul, à la différence de l'observation participante où il s'implique activement dans le contexte étudié. Cette méthode permet d'analyser les comportements et les dynamiques de manière objective, sans influencer le déroulement des activités observées. (Kontzler, 2023)

Pour notre cas de recherche, nous avons utilisé la technique d'observation non participative afin de comprendre et voir la pratique actuelle par rapport aux exigences de la norme dans deux cas :

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

remplir la grille d'analyse et pour identifier les risques de non conformité pour mener l'analyse AMDEC. À l'aide une grille d'observation : voir annexe D.

4 Analyse de données

4.1 La grille d'évaluation

Les grilles d'évaluation représentent d'excellents moyens pour évaluer la performance de l'apprenant en plus de fournir une rétroaction détaillée. Ce sont des outils avec des critères précis, améliorant alors l'objectivité de l'évaluation et, ainsi, réduisant les biais par le fait-même (Sédillot-Daniel, 2023)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la norme ISO 37301 :2021, un diagnostic initial est nécessaire afin d'évaluer les pratiques actuelles de l'entreprise au regard des exigences de conformité définies par la norme. Pour cela, nous avons utilisé une grille d'évaluation structurée sous Excel (Voir l'Annexe E), permettant de mesurer le niveau de conformité du système de management de l'entreprise. Cette grille facilite l'analyse des écarts et oriente les actions à entreprendre, comme illustré dans la figure ci-après.

Figure 8: Grille d'évaluation

BOMARE COMPANY		Fiche					Date		
Page 1/1		Checklist ISO 37301 version 2021					Référéme : version : 01		
Grille d'évaluation selon la norme ISO 37301 : 2021									
Organisme évalué :		BOMARE COMPANY							
Évaluateur :		DAHA Imène							
Date évaluation :									
Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Commentaire	Taux %	Diagramme de radar	Plan d'action		
							Action	Responsable	Delai
4.1	Compléhension de l'organisme et de son contexte	Avons-nous identifié les facteurs internes (culture, structure, processus) et externes (réglementations, parties prenantes) influençant notre conformité ?	Partiellement conforme	Bomare Company a mis en place des processus pour identifier et surveiller les facteurs internes et externes influençant la conformité.	50%		établir une analyse swot intégré Qualité-conformité		
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Partiellement conforme	une veille légale régulière, des audits internes, des inspections HSE, et des campagnes de sensibilisation	60%				

Source : Élaborée par nous même

Échelle de conformité :

Ce tableau a pour objectif d'évaluer le niveau de mise en œuvre des exigences de la norme ISO 37301 au sein de l'organisme. Chaque exigence est analysée à travers une série de questions. Le degré de conformité est ensuite exprimé en pourcentage, selon une échelle normalisée.

Tableau 3: L'évaluation du niveau de conformité

Niveau	Score (%)	Interprétation
Conforme	75% – 100%	L'exigence est pleinement respectée. Pratique mise en œuvre de manière complète et efficace.
Partiellement conforme	50% – 75%	L'exigence est mise en œuvre de manière incomplète ou irrégulière. Améliorations nécessaires.
Faiblement conforme	25% – 50%	L'exigence est faiblement prise en compte. Mise en œuvre partielle, non systématique.
Non conforme	0% – 25%	L'exigence est absente ou non respectée. Actions correctives urgentes requises.

Source Élaborée par nous même et d'après (Khedhiri, 2015)

Pour le calcul, nous nous sommes inspirés de l'étude de (Khedhiri, 2015)

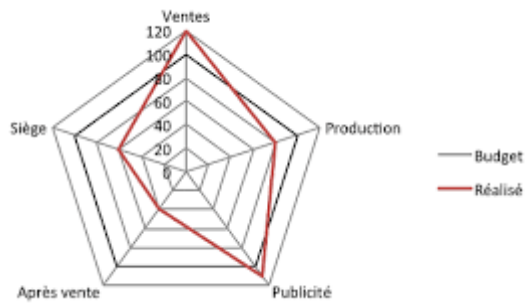
Le taux de conformité des exigences a été remplie par nous-même et les pilotes processus

Taux de conformité du sous-chapitre (%) = moyenne de Tc de sous - chapitre =
 (Nombre d'exigences conformes / Nombre total d'exigences évaluées) × 100

4.2 Diagramme de radar

Cet outil d'analyse permet de visualiser les résultats selon plusieurs critères ou dimensions. Nous l'avons utilisé à la suite du remplissage de la grille d'évaluation afin de présenter visuellement nos résultats. Ce type de représentation facilite la comparaison entre les différents axes évalués et offre une vue d'ensemble claire de la situation actuelle. Il permet ainsi d'identifier rapidement les domaines nécessitant des améliorations.

Figure 9: Diagramme radar



Source : www.perceptible.fr

4.3 L'analyse AMDEC

L'AMDEC est une méthode d'analyse des risques a priori inductive qui a pour but de recenser les défaillances potentielles d'un système. Les défaillances sont analysées pour préciser leur criticité, cerner les principales causes et, à la fin, définir des mesures de réduction des risques adaptées. La méthode a évolué et fait l'objet de nombreuses applications (El Kara, 2024)

Figure 10: Analyse AMDEC

BOMARE COMPANY DESIGN THE FUTURE															Analyse AMDEC						
actif critique	fonction	scenario probable	Modes de défaillances	contrainte	effet	cause	Evaluation initial				resp	action de réduction	Evaluation final			Cout	Qualite	Delai	Plan B	observation	
							G (i)	P(i)	D(i)	IPR (i)			G(f)	P(f)	IPR (f)						

Source : élaborée par nous même

- Élaboration des grilles de cotation de la gravité des effets (G), de la fréquence d'apparition des défaillances (F) et de la détectabilité (D). La cotation de la gravité était en fonction de l'exposition du personnel au risque, F était en fonction de la fréquence d'apparition du risque dans le temps et D en fonction de la détectabilité du risque par le système (El Kara, 2024)

Cotation de la gravité des effets

Tableau 4: Cotation de la gravité, de la fréquence, de la détectabilité et de la criticité

1	Négligeable
2	Mineure

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

3	Modérée
4	Majeure
5	Critique

Cotation de la fréquence d'apparition des modes de défaillance

1	Rare < 1 fois/an
2	Très peu fréquente 1 à 4 fois/an
3	Peu fréquente 4 à 12 fois/an
4	Fréquente 12 à 25 fois/an
5	Très fréquente > 25 fois/an

Cotation de la détectabilité des modes de défaillance

1	Très élevée (système détectera toujours l'erreur)
2	Élevée (probabilité élevée de détection)
3	Modérée
4	Basse
5	Inexistante (détection impossible par le système)

Cotation de la criticité

> 25 : Criticité importante Actions prioritaires de réduction des risques	
12-25 : Criticité moyenne Actions de réduction des risques à mener après traitement des actions prioritaires	
< 12 : Criticité faible Actions de réduction des risques à mener après traitement des actions ayant une criticité importante et moyenne	

Source : Élaboré par nous-même en nous inspirant de (El Kara, 2024)

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

Dans cette section, nous avons présenté l'approche méthodologique mise en œuvre, fondée principalement sur une démarche qualitative. Après avoir décrit les différents outils de collecte et d'analyse des données utilisés, nous passons à présent à la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel notre étude a été réalisée.

Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objectif de fournir une vision globale de l'entreprise, en mettant en lumière ses origines, ses domaines d'activités, sa structure organisationnelle ainsi que ses perspectives de développement.

1 Présentation Générale de BOMARE COMPANY

Fondée en 2001 par *Monsieur Ali Boumediene*, BOMARE COMPANY s'est imposée comme un acteur majeur dans le secteur de l'électronique en Algérie, au capital actuel de **1.023.000.000 DZD**. Avec 21 ans d'existence, BOMARE COMPANY combine l'expérience acquise au fil des années à l'énergie d'une entreprise jeune et dynamique.

➤ Principes :

- Le client demeure notre priorité
- Le satisfaire est notre objectif primordial
- Les hommes et les femmes font la valeur de notre entreprise
- La qualité est notre devise
- L'innovation est la clé de notre succès
- Les défis sont notre moteur

➤ Visions :

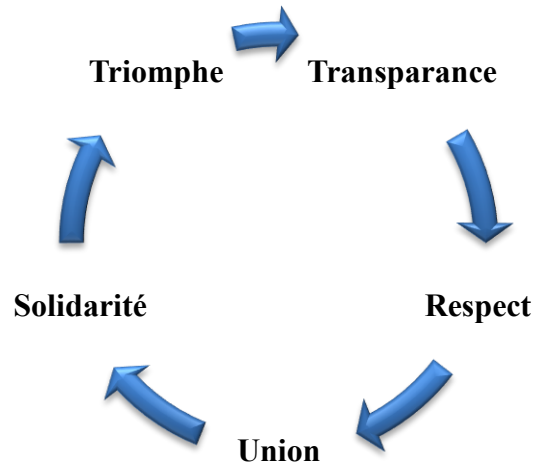
La vision stratégique est principalement orientée vers la qualité, le développement et la pérennité de l'entreprise. En adéquation avec cette stratégie, les principaux objectifs de BOMARE COMPANY sont :

- Améliorer la présence de la marque Stream System sur les marchés local et international.
- Développement des compétences techniques et managériales du personnel à travers un partenariat avec les universités, les écoles et les centres de formation.
- Développement de la part de marché et renforcement de l'activité de sous-traitance industrielle.
- L'augmentation du taux d'intégration local

➤ Valeurs

La culture de BOMARE COMPANY est caractérisée par le mot d'ordre « TRUST »

Figure 11: Les valeurs de l'entreprise



Source : Élaborée par nous-même d'après le site officiel de l'entreprise

2 Activités

- Produits électroniques grand public (EMS (electronic manufacturing services) *, OEM (original Equipment manufacturer), OBM (own brand manufacturing))
- Solutions d'affichage et de cameras pour B2B (Hardwareet Software)
- Activité de sous-traitance industrielle (OEM, EMS)
- Tous types de carte électronique (engenring et fabrication)
- Service après-vente,
- Développement d'application et de plateforme

3 Unité de production

L'unité de production de BOMARE COMPANY est implantée à Birtouta, dans la wilaya d'Alger, et s'étend sur une superficie de 15 000 m², répartie en trois unités industrielles spécialisées :

Unité de Production de Cartes Électroniques (UPCE)

Équipée des technologies les plus avancées, cette unité permet à BOMARE COMPANY de fabriquer une large gamme de cartes électroniques destinées à des secteurs variés tels que la radiodiffusion, les télécommunications, les équipements médicaux, les smartphones, et les ordinateurs.

Elle est dotée d'équipements de renommée mondiale, notamment :

- ✓ UNIVERSAL INSTRUMENTS (États-Unis)
- ✓ DEK (Europe)
- ✓ SAKI (Japon), spécialisé dans les systèmes d'inspection 3D.

L'UPCE comprend :

- Deux lignes SMT à haute vitesse, équipées de machines d'insertion de dernière génération (capacité maximale de 398 000 composants par heure), capables de traiter des composants de type 01005 jusqu'à 30 x 30 x 6 mm
- Deux lignes de test fonctionnel pour garantir la conformité des produits.
- Une ligne d'insertion manuelle (DIP) avec un procédé de soudage à la vague.
- Une machine à rayons X dédiée au contrôle qualité interne de haut niveau.

Unité d'Assemblage de Téléviseurs

Cette unité est dotée de deux lignes d'assemblage couvrant toutes les dimensions d'écrans, de 24 à 75 pouces, et prenant en charge plusieurs technologies (LED, DLED, OLED...).

Elle comprend également :

- ✓ Une chambre noire pour le contrôle de la qualité d'image.
- ✓ Un espace de test thermique (chauffe).
- ✓ Un magasin de stockage spécifique pour les produits assemblés.

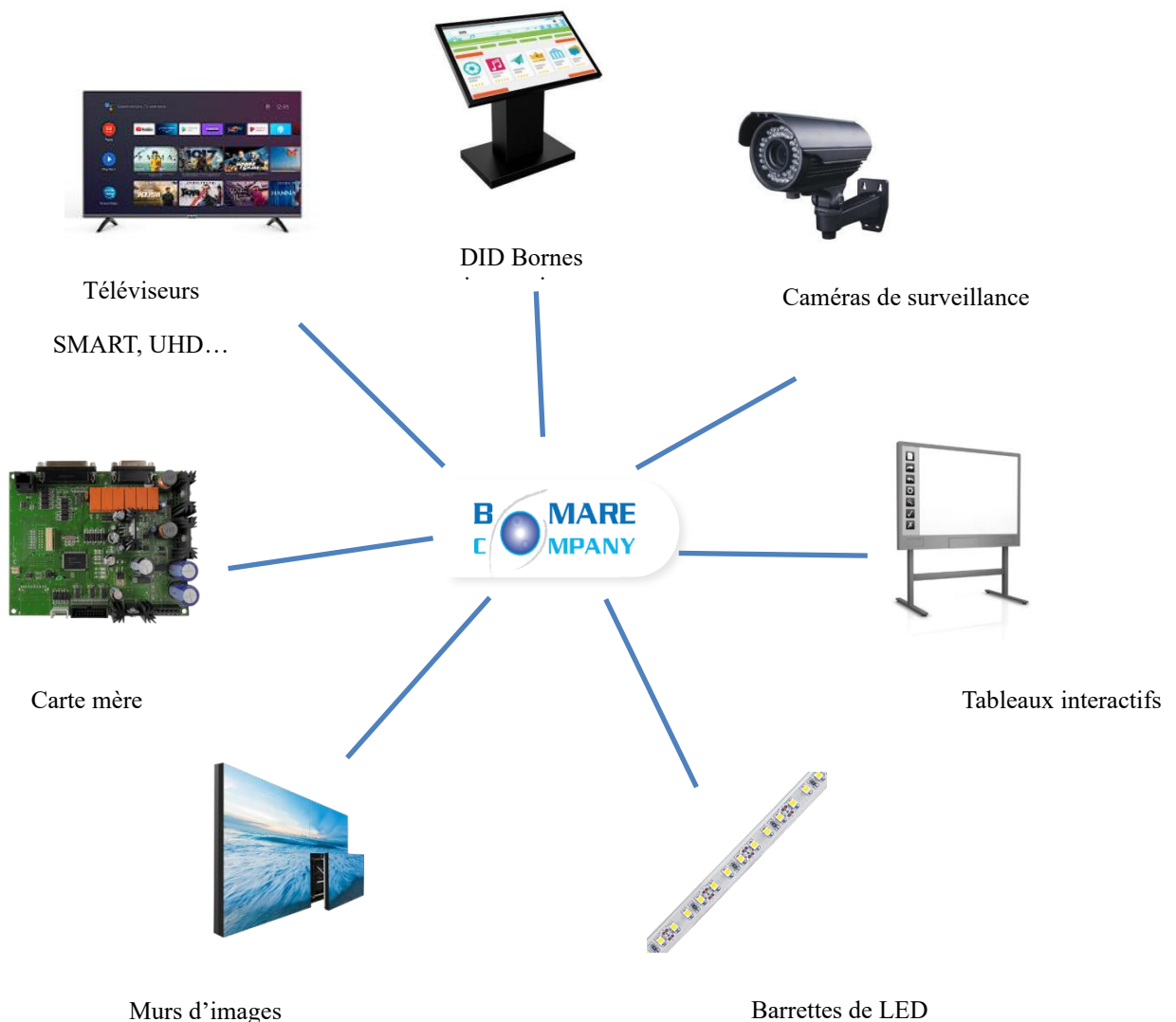
Unité de Production de Barrettes LED

BOMARE COMPANY est le seul fabricant national de barrettes LED, ce qui lui confère un avantage concurrentiel significatif. Ces produits sont non seulement utilisés en interne mais aussi commercialisés auprès d'autres entreprises du secteur, ajoutant une dimension stratégique et confidentielle à cette unité.

4 Produits

BOMARE COMPANY propose une gamme variée de produits destinés à répondre aux besoins technologiques de ses clients (particuliers et professionnels) :

Figure 12: Les produits de BOMARE COMPANY



Source : Élaborée par nous-même d'après les données internes de l'entreprise

5 Certificats :



Certification CE



RoHS



ISO 9001 : 2015



ISO 17025 :2017

6 Organisation de l'entreprise

BOMARE COMPANY adopte une organisation fonctionnelle parfaitement adaptée à la nature de ses activités, structurée autour de deux entités principales : la Direction Générale et la Direction Industrielle basée à Birtouta. Chacune de ces directions regroupe plusieurs départements opérationnels spécialisés, assurant une gestion cohérente et performante de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Direction Générale

La Direction Générale supervise les fonctions stratégiques et transversales de l'entreprise, à travers les départements suivants :

- ✓ Département Supply Chain
- ✓ Département Qualité Système
- ✓ Département Finance et Comptabilité
- ✓ Département Trésorerie
- ✓ Département Export
- ✓ Département Communication et Publicité

Direction Industrielle (Unité de Birtouta)

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et Contextuel

Chargée des opérations techniques et industrielles, cette direction est structurée comme suit :

- ✓ Département Ressources Humaines
- ✓ Département Assurance Qualité Produit
- ✓ Département Achats Locaux
- ✓ Département Technique
- ✓ Département Logistique
- ✓ Département Production
- ✓ Département Maintenance Industrielle
- ✓ Département Service Après-Vente

Service Après-Vente (SAV)

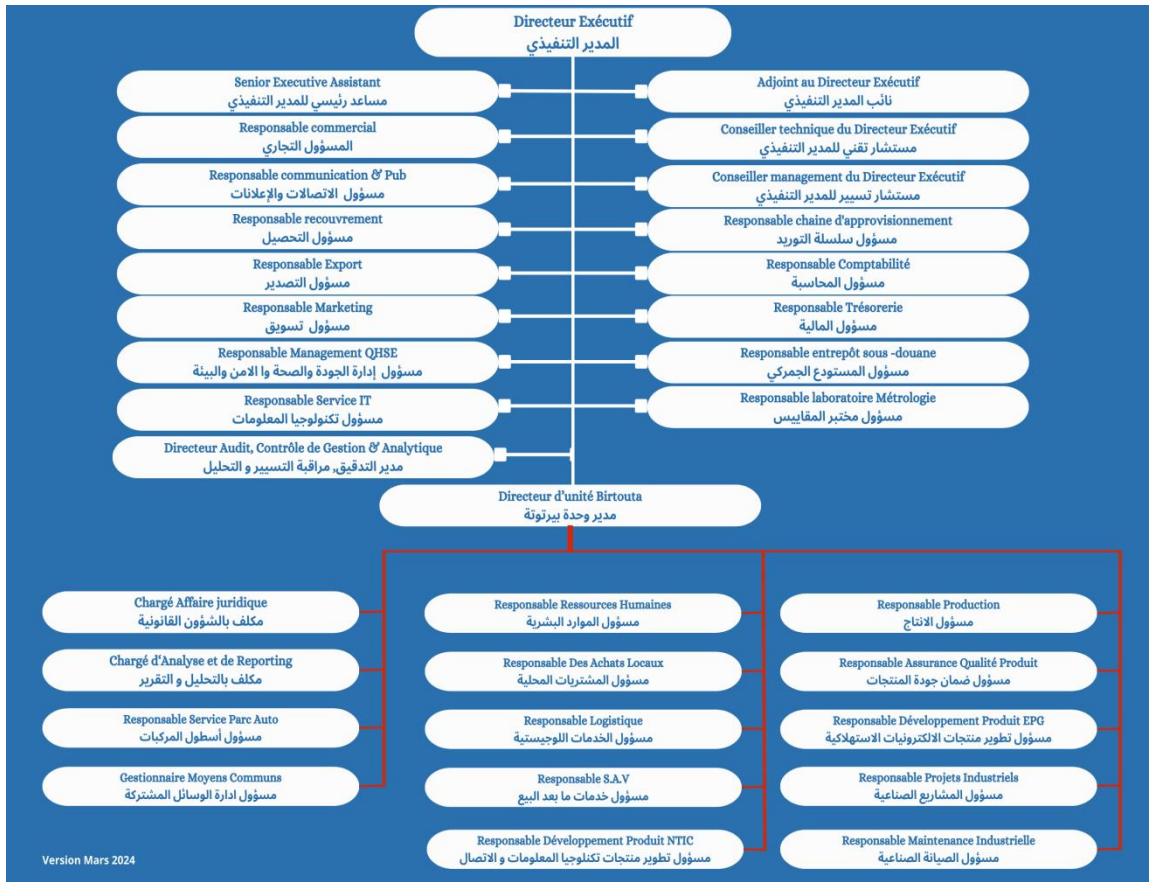
L'entreprise dispose d'un réseau solide de points de service après-vente, à la fois sur le plan national et international :

- À l'échelle nationale : Présence à Alger (Hamiz, Belfort, Mohammadia), Blida, Oran, Tizi Ouzou, Médéa, Sétif (El Eulma), Aïn Defla (Khemis Miliana), et Mostaganem.
- À l'échelle internationale : Implantations en Portugal, Espagne, et Italie.

Showroom : Blida

6.1 Organigramme

Figure 13: Organigramme de l'organisme



Source : donnée interne de l'entreprise

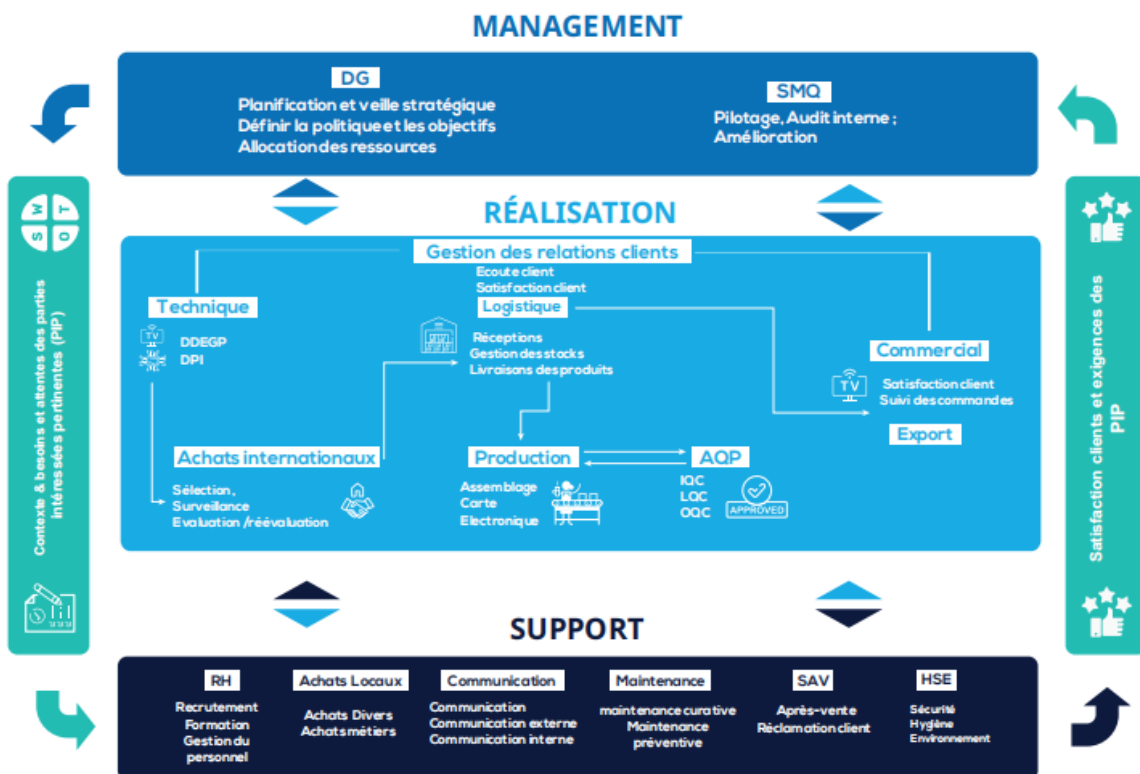
7 Exportation

Depuis 2007, BOMARE COMPANY s'est engagée dans une dynamique d'exportation affirmée, devenant pionnière dans l'introduction de produits électroniques algériens sur les marchés européens. Grâce à des contrats majeurs, notamment un accord de 50 millions USD sur cinq ans vers l'Espagne et le Portugal en 2016, suivi en 2019 d'un contrat annuel de 23 millions USD avec l'Italie, l'entreprise a consolidé sa présence à l'international. En 2020, elle a franchi un cap supplémentaire avec l'exportation des premiers téléviseurs LG fabriqués localement vers l'Europe. Actuellement, près de 80 % de sa production annuelle est destinée à l'export, avec des ambitions renforcées, comme la création d'un service après-vente en Allemagne et la proposition d'une garantie de 5 ans sur ses téléviseurs STREAM. Cette orientation stratégique reflète l'ambition de BOMARE COMPANY de s'ériger en leader de l'électronique made in Algeria à l'échelle mondiale.

8 Système management qualité

Depuis 2011, BOMARE COMPANY est certifiée ISO 9001, témoignant de son engagement constant envers la qualité. L'entreprise a mis en place un système de management de la qualité robuste, orienté vers la satisfaction client, tel qu'exprimé dans sa politique qualité (voir Annexe C). Ce système s'appuie sur une structuration rigoureuse des processus, clairement définis et représentés dans la cartographie des processus.

Figure 14: Cartographie des processus de l'entreprise



Source : donnée interne

Dans le deuxième chapitre, nous avons développé deux axes essentiels à notre étude. D'une part, nous avons exposé notre méthodologie, essentiellement qualitative, en présentant les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. D'autre part, nous avons introduit l'organisme d'accueil, BOMARE COMPANY, en mettant en évidence ses principales activités ainsi que l'organisation de ses départements. Une attention particulière a été portée au département Qualité, acteur central dans l'intégration du système de management conforme aux exigences normatives, notamment en matière de qualité et de conformité. Ces éléments nous permettent à présent d'aborder le chapitre final, consacré à l'étude de cas pratiques issues de notre démarche de recherche.

Chapitre III : Résultats et discussion

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous présentons et analysons les résultats des actions que nous avons menées durant notre période de stage. Ce chapitre se divise en deux sections : la première présente le projet de mise en place de SMC, la seconde section propose une discussion des résultats obtenus.

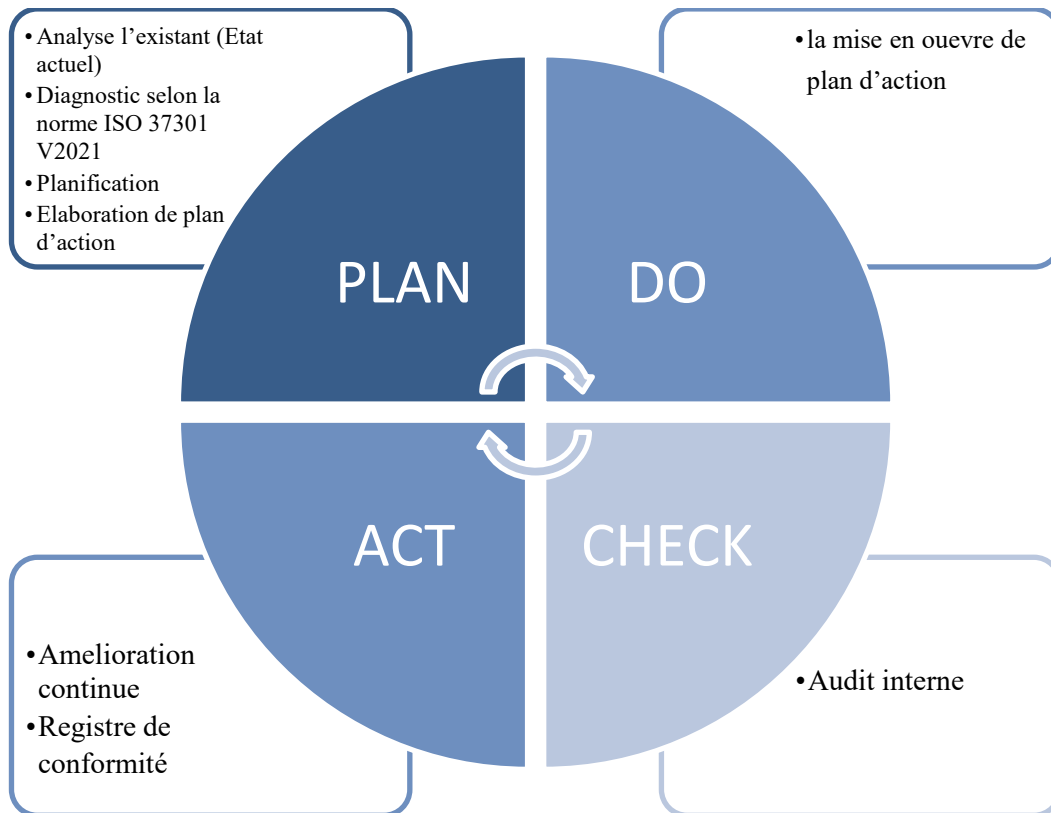
Section 1 : projet de mise en place d'un système de management de conformité selon la norme ISO 37301 V2021.

Dans cette section, nous présentons la démarche adoptée pour la mise en place d'un Système de Management de la Conformité (SMC) conforme à la norme ISO 37301 au sein de BOMARE COMPANY. Cette démarche s'est articulée en trois phases interdépendantes. La première a consisté à réaliser un diagnostic approfondi de l'existant, afin d'identifier les points forts, les faiblesses et les écarts par rapport aux exigences normatives. Sur cette base, une planification structurée a été élaborée, intégrant un plan d'action précis visant à corriger les écarts identifiés et à renforcer le système en place. Enfin, la mise en œuvre du plan d'action a permis de concrétiser les mesures prévues, d'assurer le déploiement progressif du système, et d'évaluer les premiers résultats en matière de conformité.

1 La démarche : basée sur le cycle PDCA

La mise en place efficace d'un Système de Management de la Conformité, intégré à un système existant tel qu'un Système de Management de la Qualité, requiert une démarche structurée reposant sur le cycle PDCA, qui se décline comme suit :

Figure 15: La démarche de mise en place suivant le cycle PDCA



Source : élaborée par nous-même

En raison de la durée limitée du stage, seules les deux premières étapes du processus de mise en place du Système de Management de la Conformité (Plan/Do) ont pu être réalisées.

1.1 Diagnostic

Pour réaliser un diagnostic structuré de la mise en place du Système de Management de la Conformité (SMC), l'outil QQQQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?) se révèle particulièrement efficace. Cette méthode d'analyse permet de poser des questions précises afin d'identifier de manière exhaustive les éléments existants, de détecter les écarts par rapport aux exigences de conformité, et de mieux comprendre les responsabilités, les processus et les pratiques en place. En structurant la réflexion autour de ces six axes fondamentaux, l'outil QQQQCP facilite une approche systématique et rigoureuse du diagnostic.

Tableau 5: Présentation du diagnostic à l'aide de l'outil QQQQCP

QQOQCP	
Qui ?	L'entreprise BOMARE COMPANY exactement service QHSE et moi même.
Quoi ?	Contribution a la mise en place de système de management de conformité selon la norme ISO 37301 V2021
Où ?	Unité de Birtouta
Quand ?	1 mois
Comment ?	À l'aide d'une grille d'évaluation (check-list) (voir annexe) élaboré par nous même sous forme Excel suite à des entretiens, analyse documentaire et par l'observation de l'existant.
Pourquoi ?	Évaluer de manière factuelle et structurée le niveau de préparation, les forces existantes et les lacunes de l'organisation afin de mettre en place un SMC conforme à la norme ISO 37301.

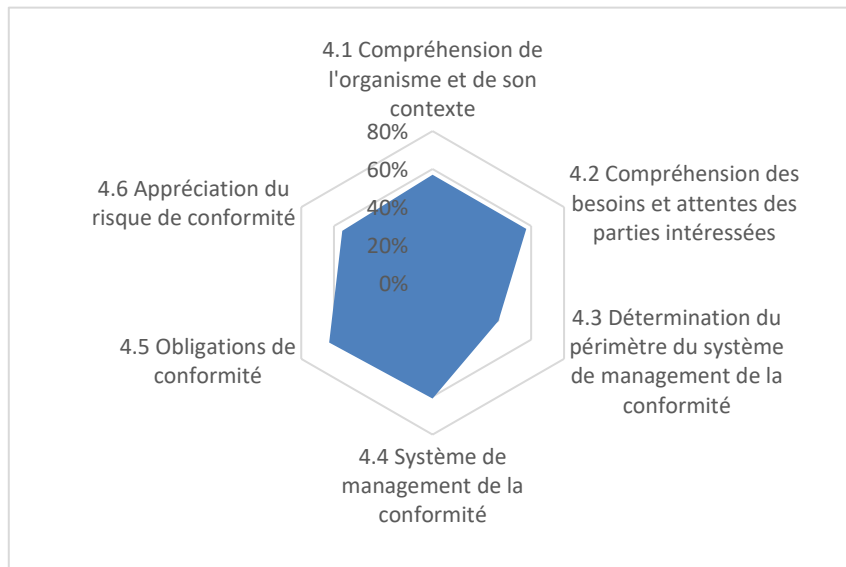
Source : Élaboré par nous-même

1.1.1 Résultats du diagnostic

Après avoir calculé le taux de conformité de chaque chapitre de la norme ISO 45001 :2018 à l'aide de formules Excel, les résultats seront présentés de manière claire et visuelle sous forme de diagrammes radar, chapitre par chapitre, afin de mettre en évidence les niveaux de conformité spécifiques à chaque domaine évalué.

Chapitre 4 : Contexte de l'organisme

Figure 16: Diagramme de radar des résultats de chapitre 4



Source : Élaborée par nous-même

Le chapitre 4, consacré à l'analyse du contexte de l'organisme, est structuré en six articles principaux, chacun évalué individuellement avec les taux de conformité suivants :

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte : 57%

4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées : 57%

4.3 Détermination du périmètre du système de management de la conformité : 40%

4.4 Système de management de la conformité : 61%

4.5 Obligations de conformité : 63%

4.6 Appréciation du risque de conformité : 55%

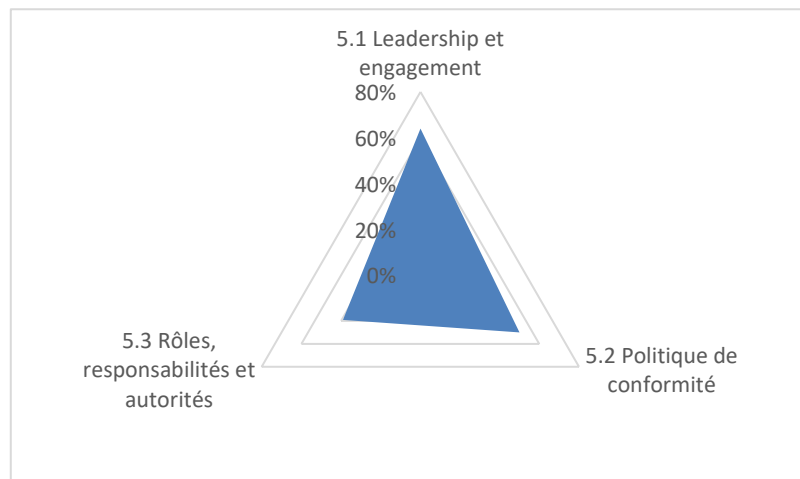
L'analyse du chapitre 4 relatif au contexte de l'organisme révèle que l'approche actuelle, encore centrée sur le HSE et la qualité, doit être élargie pour intégrer pleinement les enjeux juridiques, éthiques et réglementaires. Pour répondre aux exigences de la conformité, il est nécessaire de formaliser le périmètre du système, de renforcer la gestion des risques liés aux obligations applicables, et d'articuler ces éléments avec une compréhension élargie du contexte externe et

des attentes des parties intéressées. L'entreprise est ainsi en phase de transition vers un système de conformité structuré, cohérent avec les exigences de la norme ISO 37301.

Chapitre 5 : Leadership

La figure ci-dessus illustre visuellement le niveau de conformité atteint par l'entreprise pour les exigences du chapitre 5 de la norme ISO 37301

Figure 17: Résultats de diagnostic de chapitre 5 : leadership



Source : élaborée par nous-même

Ce graphique en triangle (ou diagramme radar) illustre le niveau de conformité de l'entreprise pour trois sous-chapitres clés du Chapitre 5 – Leadership de la norme ISO 37301 :

5.1 Leadership et engagement – 64 %

5.2 Politique de conformité – 50 %

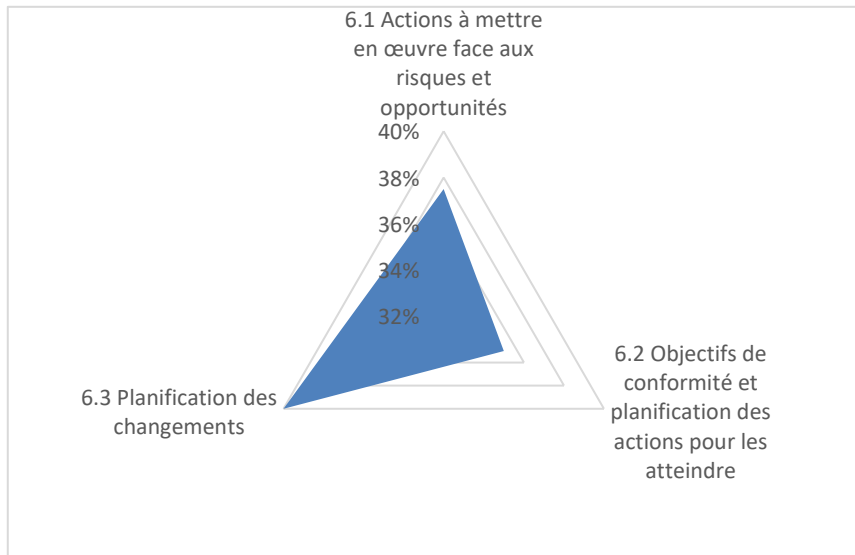
5.3 Rôles, responsabilités et autorités – 39 %

Le graphique relatif au chapitre 5 de la norme ISO 37301 met en lumière une implication notable de la direction dans la démarche de conformité, traduisant un leadership engagé. Toutefois, la politique de conformité apparaît comme insuffisamment ancrée dans les pratiques organisationnelles, ce qui suggère un besoin de clarification et de diffusion renforcée. Par ailleurs, les rôles, responsabilités et autorités liés à la conformité semblent encore peu définis, ce qui peut freiner la mise en œuvre efficace du système. Il est donc recommandé de consolider

la structuration interne en clarifiant les responsabilités, en formalisant davantage la politique de conformité et en s'appuyant sur l'élan de leadership pour instaurer une culture de conformité durable.

Chapitre 6 : Planification

Figure 18: Résultats de diagnostic de chapitre 6 : planification

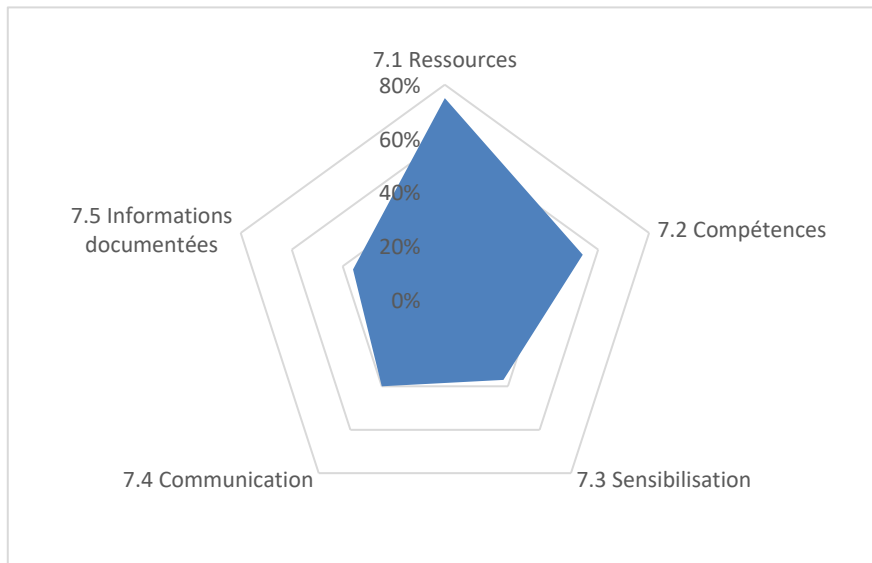


Source : élaborée par nous-même

La figure met en évidence une mise en œuvre encore limitée des exigences du chapitre 6 de la norme ISO 37301. Les trois sous-sections — identification des actions face aux risques, définition des objectifs de conformité et planification des changements — affichent toutes un faible niveau de performance. Cela reflète un manque de structuration dans l'anticipation des risques, la formalisation des objectifs et la gestion des évolutions pouvant impacter la conformité. Un renforcement de l'approche planificatrice est donc nécessaire pour assurer une gestion proactive, cohérente et conforme aux exigences de la norme.

Chapitre 7 : Support

Figure 19: Résultats de diagnostic de chapitre 7 : support

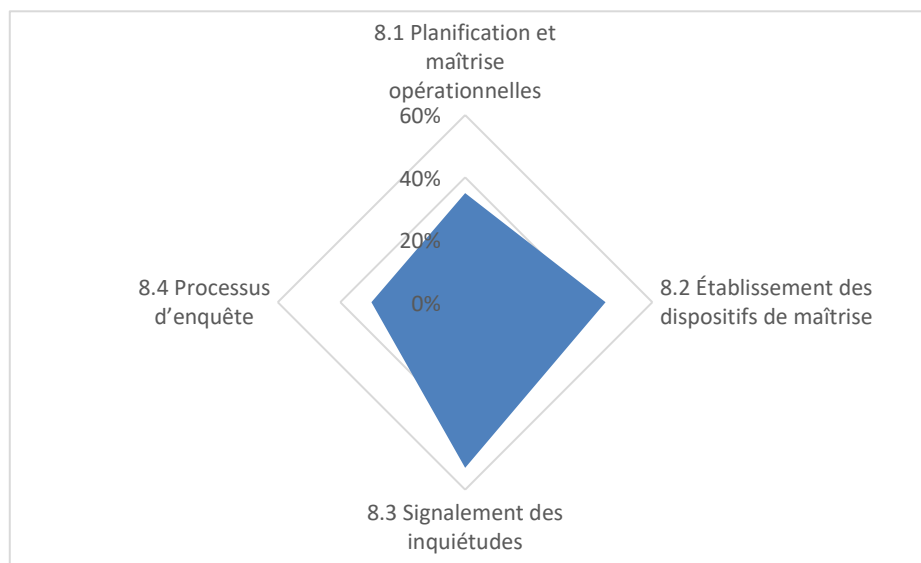


Source : élaborée par nous-même

Le graphique en radar présenté illustre l'évaluation du Chapitre 7 : Support à travers cinq sous-catégories : Ressources, Compétences, Sensibilisation, Communication et Informations documentées. Il en ressort que la gestion des ressources se distingue positivement, traduisant une bonne disponibilité et une mise à disposition efficace des moyens nécessaires, qu'ils soient humains, matériels ou financiers. Les compétences apparaissent également comme un point relativement bien maîtrisé, montrant que les personnes impliquées disposent généralement des aptitudes requises. En revanche, la sensibilisation, la communication et la gestion des informations documentées présentent des niveaux de performance plus faibles. Cela suggère des faiblesses au niveau de la diffusion de l'information, de l'engagement des parties prenantes, ainsi que dans l'organisation et l'accessibilité de la documentation. Ainsi, bien que les ressources et les compétences soient des atouts, des efforts doivent être engagés pour renforcer les aspects organisationnels et humains afin d'assurer un support plus cohérent et efficace.

Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles

Figure 20: Résultats de diagnostic de chapitre 8 : réalisation



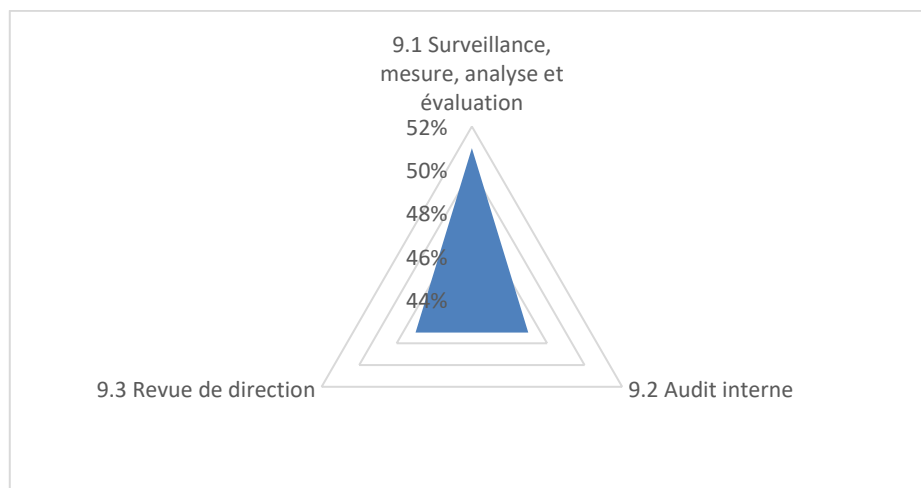
Source : élaborée par nous-même

L'analyse du graphique relatif au **Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles** met en évidence des performances globalement faibles à moyennes. La planification est relativement bien structurée, ce qui traduit une certaine organisation, mais des améliorations restent possibles. L'établissement des exigences et les processus sont moyennement maîtrisés, ce qui suggère que les besoins ne sont pas toujours bien définis ni intégrés de manière systématique. Le signalement constitue le point le plus faible, révélant des lacunes dans la remontée d'informations et le suivi des actions. Il est donc essentiel de renforcer ces différents aspects pour améliorer l'efficacité opérationnelle dans ce chapitre.

Chapitre 9 : Évaluation des performances

La figure ci-dessus illustre, sous forme de diagramme radar, le niveau de conformité de BOMARE COMPANY aux exigences du chapitre 9 – Évaluation des performances de la norme ISO 37301, en mettant en évidence l'état actuel des pratiques de surveillance, d'audit interne et de revue de direction.

Figure 21: Résultats de diagnostic de chapitre 9 évaluation des performances



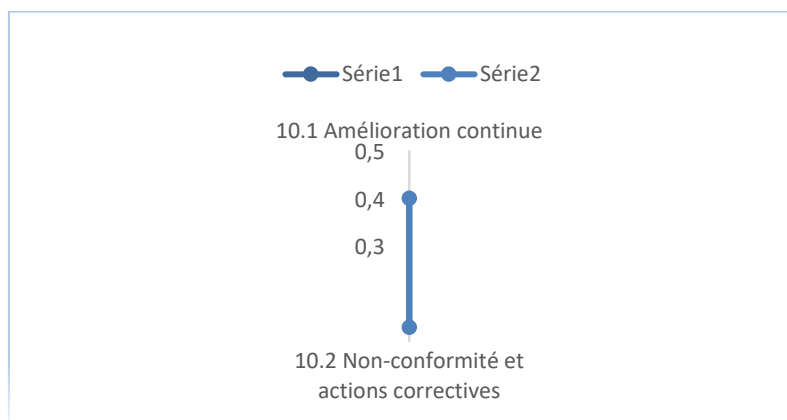
Source : élaborée par nous-même

Le radar relatif au chapitre 9 de l'ISO 37301 montre que BOMARE COMPANY dispose déjà de pratiques d'évaluation issues de son système qualité, comme les audits internes et les revues de direction. Toutefois, ces mécanismes restent centrés sur les exigences ISO 9001 et ne prennent pas encore pleinement en compte les spécificités de la conformité. Les indicateurs utilisés ne permettent pas de mesurer l'efficacité du système de management de la conformité, et les audits réalisés ne ciblent pas les risques de non-conformité. De même, les revues de direction ne s'appuient pas encore sur une analyse approfondie des performances liées à la

conformité. Cela reflète une phase de transition, où l'entreprise doit adapter ses outils existants pour assurer un pilotage conforme aux exigences de l'ISO 37301.

Chapitre 10 : Amélioration

Figure 22: Résultats de diagnostic de chapitre 10 : amélioration



Source : élaborée par nous-même

Le graphique montre que l'entreprise a commencé à intégrer la notion d'amélioration dans sa gestion, mais de manière encore limitée lorsqu'il s'agit spécifiquement de la conformité. Les actions correctives sont généralement mises en œuvre, mais elles restent centrées sur la qualité ou la sécurité, sans prendre en compte l'ensemble des exigences liées à la conformité. L'approche actuelle repose davantage sur des réactions ponctuelles que sur un processus structuré, pensé pour apprendre des écarts, les analyser en profondeur et les utiliser comme levier d'amélioration continue dans le cadre du système de management de la conformité.

1.2 Planification

Dans un contexte où la conformité devient un enjeu essentiel, j'ai mené une analyse de l'existant (état des lieux) afin d'évaluer les pratiques actuelles de BOMARE COMPANY par rapport aux exigences de la norme ISO 37301. Cette évaluation a permis de recenser les dispositifs déjà en place, notamment ceux issus du système qualité ISO 9001. Toutefois, l'analyse a également mis en évidence plusieurs insuffisances. À partir de ces constats, j'ai élaboré un plan d'action

destiné à renforcer progressivement la mise en œuvre du Système de Management de la Conformité (SMC).

1.2.1 Plan d'action :

Afin de structurer la mise en œuvre du Système de Management de la Conformité (SMC), j'ai élaboré un plan d'action basé sur les résultats de l'analyse de l'existant. Cette analyse s'est appuyée sur une grille d'évaluation (Annexe) permettant de mesurer le niveau de maturité des pratiques de BOMARE COMPANY par rapport aux exigences de la norme ISO 37301. Cette grille m'a permis d'identifier de manière claire les points forts et les axes d'amélioration prioritaires. À partir de ces éléments, j'ai défini des actions ciblées visant à renforcer progressivement la mise en place du Système de Management de la Conformité (SMC).

1.3 Mise en œuvre du plan d'action

Dans cette partie, nous avons appliqué plusieurs exigences issues des chapitres 4, 5 et 6 de la norme ISO 37301 :2021.

Tout d'abord, nous considérons essentiel de commencer la mise en œuvre du SMC par l'analyse approfondie d'environnements dans lesquels les activités de BOMARE COMPANY s'exercent. Cela inclut la compréhension de ses enjeux internes et externes en matière de conformité afin de les intégrer à celles de la qualité, l'identification des parties intéressées ainsi que leurs besoins et attentes, tout comme la clarification du domaine d'application, dans le respect des exigences des articles 4.1, 4.2, 4.5 de la norme. Par ailleurs, cette analyse nous permettra également de répondre aux exigences de l'article 6.1 qui fait référence aux actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités. Par la suite, nous procédons à la modification de la politique qualité en y intégrant les axes relatifs à la conformité.

1.3.1 Analyse des enjeux internes et externes (SWOT)

Comme exigé par la norme ISO 37301 :2021, et plus précisément à travers l'article 4.1, il est essentiel de déterminer les enjeux internes et externes (Voir l'Annexe G) pouvant influencer le système de management de la conformité de BOMARE COMPANY. L'analyse interne a consisté à évaluer l'organisation, les ressources et les pratiques en place afin d'identifier les forces et les faiblesses pouvant impacter la conformité. Cette analyse a été complétée par une analyse externe portant sur l'environnement global dans lequel évolue l'entreprise, en utilisant la méthode PESTEL (politique, Économique, Social, Technologique, Environnement, Légal), dans le but d'identifier les opportunités à saisir et les menaces à anticiper.

Dans cette optique, et en collaboration avec le chargé QHSE, les enjeux internes et externes en matière de conformité ont été identifiés, puis intégrés à ceux déjà définis dans le cadre du système de management de la qualité selon ISO 9001 :2015, afin de garantir une cohérence entre les deux approches. Cette analyse du contexte a permis de mettre en évidence que certains atouts organisationnels, tels que l'implication active de la direction et la structure existante du système qualité, constituent des leviers stratégiques favorables à la mise en place d'un système de management de la conformité solide et aligné avec les exigences de la norme ISO 37301 :2021.

1.3.2 Les parties intéressées

Conformément à l'article 4.2 de la norme ISO 37301 :2021, la mise en place efficace d'un Système de Management de la Conformité (SMC) repose sur l'identification et l'analyse des parties intéressées pertinentes (Voir l'Annexe F), ainsi que de leurs besoins, attentes et exigences en matière de conformité. Dans ce cadre, une démarche structurée a été menée afin de recenser les acteurs internes et externes ayant une influence directe ou indirecte sur le fonctionnement du SMC de BOMARE COMPANY.

Cette analyse a permis d'identifier, entre autres, les autorités réglementaires, les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires, ainsi que les organismes de certification, chacun ayant des attentes spécifiques en matière de respect des lois, de transparence, d'éthique ou encore de performance contractuelle. L'exercice a été réalisé en étroite collaboration avec le responsable QHSE, en veillant à assurer une cohérence avec les référentiels déjà appliqués dans le cadre du SMQ ISO 9001 :2015.

1.4 Registre de conformité

L'identification et la maîtrise des obligations de conformité constituent une étape centrale dans la construction d'un Système de Management de la Conformité (SMC) conforme à la norme ISO 37301 :2021, comme le prévoit son article 4.5. Cela inclut les exigences légales, réglementaires, contractuelles, sectorielles et volontaires applicables à l'organisation.

Dans cette optique, BOMARE COMPANY a amorcé un travail de recensement des sources de conformité, principalement à travers une veille réglementaire régulière et des référentiels normatifs déjà mobilisés dans le cadre du SMQ ISO 9001 :2015. Cette base permet de couvrir certains domaines comme l'hygiène, la sécurité, l'environnement ou la qualité produit.

Toutefois, il reste nécessaire de structurer ces informations dans un registre formel des obligations de conformité (Voir l'Annexe J), classé par domaine d'activité et par source juridique ou contractuelle, et mis à jour de façon périodique.

1.5 Politique conformité :

À travers l'analyse de la politique qualité et conformité de BOMARE COMPANY, j'ai pu constater qu'elle répond de manière satisfaisante aux exigences de l'article 5.2 de la norme ISO 37301, relatif à l'élaboration et à la diffusion d'une politique de conformité claire, adaptée et appliquée à tous les niveaux de l'organisation. Cette politique traduit un engagement structuré de la direction envers le respect des obligations légales, réglementaires et contractuelles, tout en intégrant des principes d'éthique, de transparence et de responsabilité. En cohérence avec les fondations posées par la certification ISO 9001, elle constitue un socle pertinent pour la mise en place d'un Système de Management de la Conformité aligné avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Mon évaluation démontre que cette politique permet de guider efficacement les pratiques internes vers une conformité durable et crédible aux yeux des parties prenantes. (Voir l'Annexe H)

1.6 Gestion des risques :

Dans le cadre de la mise en place d'une politique efficace de gestion des risques au sein de l'entreprise, j'ai choisi de centrer l'analyse sur une procédure essentielle : la maîtrise des non-conformités et des actions correctives. Cette procédure a été soumise à une analyse AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité), afin d'identifier, évaluer et prioriser les risques qui peuvent nuire à son efficacité.

1.6.1 Identification des risques :

L'identification des risques représente la première étape fondamentale du processus d'analyse des non-conformités. Elle a pour objectif de recenser de manière systématique tous les modes de défaillance susceptibles de perturber le bon fonctionnement du système ou de nuire à la qualité des produits et services.

Un mode de défaillance désigne un événement, une erreur ou un dysfonctionnement qui peut compromettre la conformité, générer une réclamation, entraîner un retard ou impacter négativement la satisfaction du client.

Chapitre III : Résultats et discussion

Dans notre étude, l'identification des modes de défaillance a été réalisée à partir du Procédure de maîtrise des non-conformités et actions corrective (En raison de la confidentialité, nous n'avons pas pu afficher le document complet).

Ce travail d'identification a permis d'élaborer une liste de 33 modes de défaillance potentiels ou avérés. Chaque mode a ensuite été évalué en termes de criticité (niveau de risque), sur la base de critères tels que la fréquence, la gravité et la détectabilité. Les résultats ont été utilisés pour établir un diagramme de Pareto, permettant ainsi de prioriser les risques à traiter en priorité.

Tableau 6: identification et évaluation des modes de défaillances

Les modes de défaillances	G	P	D	IPR ©
Non-conformité non détectée pendant l'audit	5	3	2	30
Mauvaise interprétation ou négligence des écarts dans les indicateurs	4	4	3	48
Réclamation non prise en compte ou mal classifiée (oubli, négligence, erreur de saisie)	4	3	3	36
Non-enregistrement ou perte de l'information	5	3	2	30
Manque de transmission ou communication incomplète	4	4	3	48
Résultats d'audit ignorés ou mal interprétés	5	3	3	45
Agents non formés qui ne repèrent pas les non-conformités existantes	4	3	3	36
Défaut de détection de la non-conformité	5	4	2	40
Omission de déclenchement de DAC	4	3	3	36
Informations incomplètes ou erronées dans la DAC	4	3	2	24
Perte ou non-transmission du document	5	4	3	60

Chapitre III : Résultats et discussion

Validation tardive ou oubliée	4	3	2	24
Erreur d'attribution de la responsabilité	4	3	3	36
Absence de traitement correctif	5	3	2	30
Engorgement du processus correctif	4	3	4	48
Informations incomplètes sur les actions correctives	4	3	3	36
Délai de traitement excessif de la non-conformité	5	4	3	60
Absence d'analyse de criticité	5	3	2	30
Sous-estimation des conséquences externes	5	3	3	45
Omission de traitement de fond, risque de récurrence	5	4	3	60
Mauvaise perception des priorités	4	3	4	48
Erreur dans l'application des étapes de correction	4	3	3	36
Le personnel manque de compétences pour effectuer les tâches correctement	5	3	2	30
Manque de compétences, mauvaise application des procédures	4	3	3	36
Pannes, matériel inadapté ou mal calibré	5	4	2	40
Non-conformité des matières premières (qualité, spécifications)	5	3	3	45
Mauvaise définition des étapes, manque de précision dans les instructions	4	4	3	48
Environnement de travail non adapté	4	4	3	48
Formulaire non rempli correctement, informations manquantes	4	4	2	32
Vérification insuffisante, absence de contrôle efficace	5	4	2	40

Suivi non régulier, absence de retours sur les actions	4	3	3	36
Clôture non fondée sur une vérification complète	4	3	3	36
Manque de partage d'informations entre départements	4	4	3	48

Source : Élaborée par nous-même

1.6.2 Priorisation des risques

Une fois les modes de défaillance identifiés, la seconde étape consiste à évaluer leur niveau de criticité afin de les classer par ordre de priorité. Cette priorisation permet de concentrer les efforts sur les défaillances les plus susceptibles d'affecter les objectifs qualité de l'organisme.

Ce classement objectif facilite la prise de décision, en aidant à allouer les ressources de manière efficace et ciblée.

Tableau 7: Priorisation des modes de défaillances

Les modes de défaillance	Criticité	Criticité cumulée	% cumulée
Perte ou non-transmission du document	60	60	4,61
Omission de traitement de fond, risque de récurrence	60	120	9,22
Délai de traitement excessif de la non-conformité	60	180	13,58
Manque de partage d'informations entre départements	48	228	17,2
Environnement de travail non adapté	48	276	20,83
Mauvaise perception des priorités	48	324	24,45
Mauvaise interprétation ou négligence des écarts dans les indicateurs	48	372	28,07
Engorgement du processus correctif	48	420	31,69
Mauvaise définition des étapes, manque de précision dans les instructions	48	468	35,32

Chapitre III : Résultats et discussion

Manque de transmission ou communication incomplète	48	516	38,94
Résultats d'audit ignorés ou mal interprétés	45	561	42,33
Non-conformité des matières premières (qualité, spécifications)	45	606	45,73
Sous-estimation des conséquences externes	45	651	49,13
Défaut de détection de la non-conformité	40	691	52,15
Vérification insuffisante, absence de contrôle efficace	40	731	55,16
Pannes, matériel inadapté ou mal calibré	40	771	58,18
Manque de compétences, mauvaise application des procédures	36	807	60,9
Erreur dans l'application des étapes de correction	36	843	63,62
Suivi non régulier, absence de retours sur les actions	36	879	66,33
Clôture non fondée sur une vérification complète	36	915	69,05
Informations incomplètes sur les actions correctives	36	951	71,77
Erreur d'attribution de la responsabilité	36	987	74,49
Omission de déclenchement de DAC	36	1023	77,2
Agents non formés qui ne repèrent pas les non-conformités existantes	36	1059	79,92
Réclamation non prise en compte ou mal classifiée (oubli, négligence, erreur de saisie)	36	1095	82,64
Formulaire non rempli correctement, informations manquantes	32	1127	85,05
Absence d'analyse de criticité	30	1157	87,32

Le personnel manque de compétences pour effectuer les tâches correctement	30	1187	89,58
Absence de traitement correctif	30	1217	91,84
Non-enregistrement ou perte de l'information	30	1247	94,11
Non-conformité non détectée pendant l'audit	30	1277	96,37
Validation tardive ou oubliée	24	1301	98,18
Informations incomplètes ou erronées dans la DAC	24	1325	100
Totale	1325	/	/

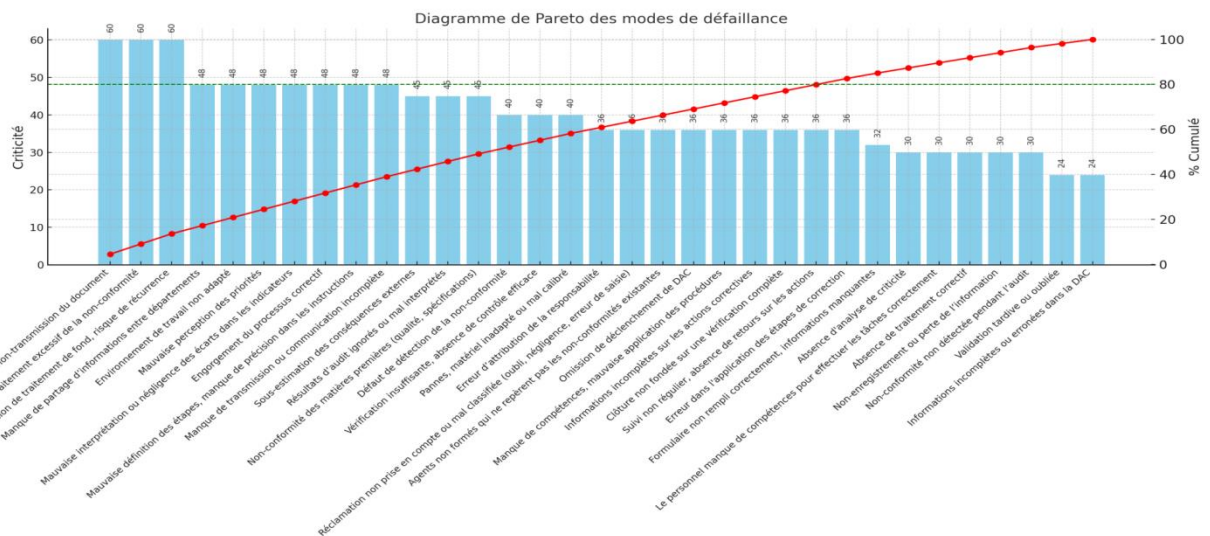
Source : Élaborée par nous-même

Dans cette étude, une échelle simplifiée a été utilisée pour attribuer un score global de criticité à chaque mode de défaillance. Ce score a servi de base pour l'élaboration d'un diagramme de Pareto, permettant de visualiser la concentration des risques.

L'analyse de Pareto révèle que :

20% des risques sont responsable des 80% de la criticité.

Figure 23: Diagramme de Pareto des modes de défaillance liés à la procédure de maîtrise des non-conformités



Source : Élaborée par nous-même

Le diagramme de Pareto présenté met en évidence les dysfonctionnements les plus critiques au sein de la procédure de maîtrise des non-conformités. Il s'agit d'un outil de représentation graphique qui permet de visualiser, à l'aide de barres verticales, la contribution de chaque mode de défaillance à l'ensemble des problèmes observés. La courbe rouge superposée représente le pourcentage cumulé de leur impact, offrant ainsi une lecture progressive de la concentration des risques.

Dans ce cas, l'observation de la courbe cumulative montre qu'environ 24 causes, soit près de 20% des défaillances identifiées, sont responsables de près de 80 % de la criticité totale. Cela veut dire que ces premières défaillances doivent être traitées en priorité, car ce sont elles qui causent le plus de problèmes. En revanche, les autres défaillances, qui apparaissent après ce seuil, ont un impact beaucoup moins important (moins de 20 %), et peuvent donc être corrigées plus tard, si nécessaire.

1.6.3 Traitement des risques :

Après avoir identifié et évalué les différents modes de défaillance susceptibles d'affecter la procédure de maîtrise des non-conformités, pour agir efficacement sur les risques les plus critiques, un plan d'action corrective a été élaboré en s'appuyant sur l'analyse AMDEC (Voir l'Annexe I). Cette méthode permet de déterminer les causes prioritaires, de proposer des mesures adaptées, et de suivre leur mise en œuvre afin de réduire durablement les défaillances identifiées.

L'utilisation de l'AMDEC dans cette démarche permet de rendre le traitement des risques rationnel, traçable et mesurable. Elle transforme l'analyse des défaillances en un plan d'action structuré et ciblé, favorisant la réduction réelle des risques et s'inscrivant pleinement dans une dynamique d'amélioration continue du système conformité.

1.6.4 Suivi (pilotage) :

Constitue la dernière étape du processus de gestion des risques de non-conformité. Il vise à évaluer l'efficacité des actions correctives et préventives mises en œuvre, à assurer leur maintien dans le temps, et à garantir une réaction rapide en cas de dérive ou de réapparition du risque.

SECTION 2 Discussion

Dans cette dernière section du chapitre, nous discuterons les résultats de notre étude et les comparerons aux travaux précédemment cités dans la revue de littérature.

Les résultats du diagnostic réalisé chez BOMARE COMPANY montrent que l'entreprise respecte en grande partie les exigences de la norme ISO 37301 :2021. Cependant, certaines insuffisances ont été relevées, notamment dans la planification des actions, la gestion du changement et le suivi du système de conformité. Ces résultats sont similaires à ceux observés par (Paramita, 2023), qui note que dans plusieurs entreprises, une partie importante des exigences de la norme n'est pas encore pleinement mise en œuvre, souvent à cause d'un manque d'organisation interne et de soutien de la direction. BOMARE COMPANY dispose donc encore de pistes d'amélioration pour renforcer l'intégration complète du système de conformité.

Les constats de (Li, 2023) s'inscrivent également dans cette logique, en montrant que la norme ISO 37301 peut servir de cadre pour une transformation organisationnelle durable, à condition d'un engagement fort de la direction et d'une amélioration continue des processus de conformité. Le cas de BOMARE COMPANY montre que cet engagement est amorcé, mais reste encore à formaliser à travers des politiques internes et une culture de conformité plus intégrée.

L'analyse des enjeux internes et externes réalisée par BOMARE COMPANY à travers les outils SWOT et PESTEL montre une volonté de structurer sa démarche de conformité en tenant compte de son environnement stratégique. Ce positionnement s'inscrit dans la lignée des travaux de (Meeûs, 2023), qui soulignent que la compréhension des facteurs contextuels est indispensable pour assurer une intégration efficace des systèmes de management. Toutefois, BOMARE n'a pas encore entièrement formalisé l'exploitation de ces analyses dans sa planification stratégique, ce qui limite leur portée opérationnelle.

En ce qui concerne la politique de conformité, BOMARE COMPANY affiche un engagement clair de sa direction, en ligne avec les exigences de l'article 5.2 de la norme ISO 37301. Cette orientation rejoint les conclusions de (Li, 2023) et (Ruiz, 2021), qui insistent sur le rôle fondamental du leadership pour instaurer une culture de conformité durable. Cependant, contrairement aux recommandations de (Nelweck, 2023) et (Frison-Roche, 2023), cette politique reste peu diffusée auprès de l'ensemble des collaborateurs, ce qui peut freiner l'adhésion collective.

La mise en place d'un registre des obligations est une exigence centrale de la norme ISO 37301. BOMARE COMPANY a entamé un recensement, mais celui-ci reste à formaliser et à structurer dans un outil consultable, régulièrement mis à jour. Cette lacune a été identifiée dans plusieurs organisations par (Dawood, 2024), qui démontrent que l'absence d'un registre dynamique expose les entreprises à des risques accrus de non-conformité. De même, (Westhausen, 2021) propose que ce registre serve de socle pour évaluer la performance réglementaire et anticiper les évolutions juridiques.

La démarche suivie par BOMARE COMPANY, basée sur des entretiens semi-directifs et l'analyse AMDEC, montre que l'entreprise a impliqué plusieurs acteurs pour mieux comprendre et gérer la conformité. Cela rejoint les idées de (Meeûs, 2023), qui soulignent qu'un bon système de management doit être bien intégré pour éviter que les services travaillent chacun de leur côté. Notre étude révèle aussi que BOMARE COMPANY a commencé à développer une culture de conformité, mais elle dépend encore beaucoup des décisions de la direction. Cela correspond aux remarques de (Fortes-Furtado, 2023), qui distingue entre une conformité réelle, bien appliquée, et une conformité qui reste en surface, surtout pour l'image.

En termes de gestion des risques, l'utilisation d'une grille d'évaluation associée à un diagramme radar a permis d'identifier les zones critiques du système. Cela rejoint les recommandations de (Rampini, 2024), qui insistent sur l'usage d'outils de cartographie et de visualisation pour renforcer l'efficacité des SMC. L'intégration de la norme ISO 37301 dans un système déjà certifié ISO 9001 a offert à BOMARE COMPANY un cadre cohérent pour harmoniser qualité et conformité, soutenant ainsi les conclusions de (Kaur, 2021) sur la synergie entre les normes ISO via la structure HLS.

D'un autre côté, la présence d'un système de management de la qualité bien ancré (ISO 9001) représente un levier stratégique pour intégrer efficacement les exigences de l'ISO 37301. (Kaur, 2021) insistent d'ailleurs sur le fait que la structure HLS des normes ISO favorise une intégration facilitée et cohérente des systèmes de management. BOMARE COMPANY bénéficie donc d'une base organisationnelle solide qui peut accélérer la mise en conformité complète si des efforts supplémentaires sont fournis en matière de formation, documentation et contrôle.

En revanche, l'absence d'un dispositif structuré de remontée d'incidents et de traitement des signalements reste une faiblesse critique, comme l'ont également souligné (Dawood, 2024) dans leur étude sur les lacunes opérationnelles des SMC. Cette observation suggère que

BOMARE COMPANY doit encore formaliser certains mécanismes fondamentaux du SMC pour se rapprocher d'un niveau de conformité complet.

Par ailleurs, notre diagnostic confirme les propos de (Ruiz, 2021), qui insiste sur la nécessité d'un ancrage éthique pour garantir la pérennité du dispositif de conformité. L'engagement de la direction de BOMARE COMPANY, bien que réel, gagnerait à se traduire par des politiques formelles de conformité et de formation continue du personnel, afin de renforcer la culture organisationnelle autour de l'éthique et du respect des exigences réglementaires.

Les travaux de (Schulz, 2024) sur les Tax SMC démontrent que l'efficacité d'un système de conformité dépend fortement de sa capacité à s'adapter aux exigences réglementaires en constante évolution. Dans cette perspective, BOMARE COMPANY gagnerait à renforcer ses outils d'auto-évaluation, à élargir l'usage des audits internes, et à instaurer des mécanismes d'amélioration continue, alignés sur les meilleures pratiques internationales.

En lien avec les recommandations de (Frison-Roche, 2023), notre étude confirme que la conformité ne doit pas être considérée uniquement comme une exigence juridique, mais comme un levier stratégique de performance et de gouvernance. La perspective d'intégration du SMC comme vecteur d'avantage concurrentiel semble particulièrement pertinente pour une entreprise innovante comme BOMARE COMPANY.

En conclusion, les résultats du diagnostic montrent que BOMARE COMPANY est sur la bonne voie pour mettre en place un système de management de la conformité conforme à la norme ISO 37301 :2021. L'engagement de la direction, l'existence d'un SMQ solide, ainsi que les premières actions entreprises témoignent d'une volonté réelle d'amélioration. Bien que certains aspects nécessitent encore des renforcements, notamment au niveau de la structuration et du suivi, l'entreprise dispose des bases nécessaires pour réussir pleinement cette transition vers une culture de conformité durable et efficace.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le système de management de la conformité (SMC) est un cadre organisationnel permettant à une entreprise d'identifier, de prévenir et de traiter les risques de non-conformité aux lois, réglementations, codes de conduite et normes internes ou externes. Fondé sur la norme ISO 37301 :2021, le SMC vise à instaurer une culture de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilité, tout en garantissant la performance durable de l'organisation. Dans un monde où les exigences réglementaires se multiplient et où la réputation constitue un actif stratégique, la mise en place d'un SMC devient une nécessité pour toute entreprise aspirant à la pérennité. Dans ce contexte, notre mémoire s'est inscrit dans une dynamique d'accompagnement de l'entreprise algérienne BOMARE COMPANY — certifiée ISO 9001 — dans sa transition vers un système de conformité formalisé, cohérent et intégré. Sur la base de la question centrale : Comment mettre en place un SMC conforme à la norme ISO 37301 :2021 dans une organisation disposant déjà d'un système de management de la qualité ? nous avons adopté une approche combinée, théorique et empirique, débuté par une revue approfondie de la littérature sur la conformité, la normalisation, les systèmes de management intégrés, et les outils de gestion des risques. Cela nous a permis d'établir un socle conceptuel solide pour comprendre les enjeux spécifiques liés à l'adoption de l'ISO 37301. Ensuite, une méthodologie qualitative a été privilégiée, combinant analyse documentaire, entretiens semi-directifs et observations sur le terrain, afin d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles de BOMARE COMPANY et les exigences de la norme.

Sur le plan conceptuel, nous avons exploré les fondements de la conformité, les principes de la norme ISO 37301 et les conditions d'intégration avec d'autres référentiels, notamment ISO 9001. Cela nous a permis d'établir un cadre de référence solide, indispensable pour comprendre les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle internes.

Sur le plan opérationnel, notre diagnostic a mis en lumière des forces importantes chez BOMARE COMPANY : une culture qualité déjà instaurée, un engagement manifeste de la direction et une sensibilisation croissante aux enjeux de conformité. Cependant, des lacunes ont été identifiées, notamment en ce qui concerne la formalisation du programme de conformité, la cartographie des obligations, et la gestion proactive des risques de non-conformité.

Face à cela, nous avons élaboré un plan d'action structuré selon le cycle PDCA (Plan–Do–Check–Act), proposant des mesures concrètes : désignation de responsables conformité, intégration des exigences dans le système documentaire, formation ciblée, et création d'indicateurs de performance en matière de conformité. Ce plan, bien que partiellement mis en œuvre en raison de la durée limitée du stage, constitue une base exploitable à court et moyen terme.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs constats significatifs. Le diagnostic de l'état de conformité a permis d'identifier des forces comme la structuration préalable du SMQ, l'existence d'une culture qualité bien enracinée, ainsi qu'un engagement progressif de la direction. Néanmoins, des lacunes subsistent : l'absence de procédures spécifiques relatives à la gestion des obligations de conformité, la faible formalisation des processus de surveillance réglementaire, et une culture de conformité encore en développement chez les collaborateurs. Face à ces constats, plusieurs suggestions pratiques sont formulées afin de garantir une mise en œuvre réussie du SMC :

- Établir une cartographie des obligations légales, réglementaires, contractuelles et volontaires, actualisée régulièrement, et assigner clairement les responsabilités en matière de conformité.
- Mettre en place une fonction ou un comité dédié à la conformité, incluant un responsable ayant autorité et indépendance suffisante pour superviser l'ensemble du processus.
- Développer un plan de formation et de sensibilisation ciblé sur la conformité, intégrant des modules pratiques sur l'éthique, l'alerte professionnelle, et la prévention des comportements non conformes.
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de retour d'expérience, via des audits internes spécifiques au SMC, des enquêtes de culture d'intégrité, et l'usage d'indicateurs pertinents pour le suivi de la performance en matière de conformité.
- Favoriser une approche intégrée avec le SMQ, en harmonisant les objectifs et les indicateurs de performance entre les deux systèmes.

Cette recherche n'est toutefois pas exempte de limites. La contrainte temporelle, liée à la durée du stage (trois mois), a restreint la possibilité de suivre la mise en œuvre complète du plan d'action. Par ailleurs, les outils d'évaluation mobilisés (comme les entretiens semi-directifs) n'ont concerné qu'un nombre limité d'acteurs, ce qui peut limiter la représentativité des résultats. Une autre limite importante est le manque de référentiels nationaux ou de benchmarking algérien sur le déploiement de la norme ISO 37301, rendant la contextualisation des bonnes pratiques plus complexe.

Enfin, les perspectives offertes par cette étude ouvrent plusieurs axes de recherche et d'action :

- Sur le plan académique, il serait utile de mener des études comparatives sur l'intégration de l'ISO 37301 dans d'autres entreprises industrielles algériennes ou maghrébines, afin de bâtir une littérature régionale sur le sujet.
- Sur le plan opérationnel, l'entreprise pourrait envisager une évaluation périodique du niveau de maturité du SMC, en s'appuyant sur des grilles de conformité internationale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

- Sur le plan stratégique, BOMARE COMPANY pourrait capitaliser sur cette initiative pour développer une certification en conformité, valorisant ainsi sa démarche auprès des clients et partenaires internationaux.

En définitive, cette étude contribue non seulement à proposer un modèle de mise en œuvre de la norme ISO 37301 au sein d'une PME industrielle algérienne, mais elle ambitionne également de participer à la diffusion d'une culture de conformité fondée sur l'éthique, la prévention et l'amélioration continue

Bibliographie

- ABEKHAR, I. A. (2025). Le rôle de la cartographie des risques dans l'orientation du plan d'intervention de l'auditeur interne. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 3(2), 1476-1498.
- Alaoui, I. M. (2023). Gestion du risque de non-conformité à la Charia dans les banques islamiques: Modélisation par la régression logistique. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 7(2), 170-178.
- Arciniegas, G. &. (2023). Efectos de la aplicación del compliance en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Colombia: análisis de beneficios y desafíos. *MLS Law and International Politics*.
- Bacoup, P. H. (2014). Mise en synergie de l'approche Lean Management et du système de management documenté de l'ISO 9001. In *10ème Conférence Francophone de Modélisation, Optimisation et Simulation-MOSIM'14*.
- Bay, K. C. (2016). Compliance-Management-Systeme. *Praxiserprobte Elemente, Prozesse und Tools, München*.
- BENAZZI, K. (2021). L'impact de la gestion de risques sur l'atténuation des effets futurs de la Crise Covid-19 dans les PME marocaines: Une étude quantitative. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- BENDARKAWI, A. (2022). Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion : un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Benites, O. &. (2023). Programas Compliance Y La Gestión Financiera En Las Empresas Del Sector Construcción. *Alternativa Financiera*, 17.
- Benjamin, N. D. (2025). Amélioration des stratégies Marketing avec la prise en compte des outils du management de la qualité. *Journal of Business and Technologies*, 1(5).
- Bourgeois, I. B. (2023). La collecte et l'analyse des données d'évaluation. *Fondements et pratiques contemporaines en évaluation de programmes*.
- Bulturbayevich, M. B. (2023). MANAGEMENT SYSTEMS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT, ENGINEERING AND SOCIAL SCIENCES ISSN: 2349-7793 Impact Factor: 6.876*, 17(01), 1-8.
- CHAANOUN, J. &. (2022). Le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers:«Résultats d'une Recherche-Intervention au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).

- Corbière, M. &. (2020). Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé. *PUQ*.
- Cybellium. (2023). Mastering ISO 37301 . *Cybellium Ltd*, 14-22 .
- Dawood, O. A. (2024). Diagnosing the Gap in Operational Requirements for the Compliance Management System According to the International Standard ISO 37301: 2021 In the General Management of Al-Rasheed Bank/An Applied Research. *Journal of Ecohumanism*,, 3(8), 5726-5740.
- Dicko, S. (2019). Méthodologie de recherche et théories en sciences comptables. . *Presses de l'Université du Québec* . .
- Direm, R. &. (2023). La conformité aux principes de la Charia dans la gestion des risques TAKAFUL : essai d'analyse dans le contexte algérien. *Journal d'études en économie et management*,, 6(2), 1–18. ISSN : 2602-6570.
- El Hamdi, A. &. (2022). Cartographie des risques financiers pour les banques participatives. *Recherches et Applications en Sciences Economiques et de Gestion*, , 1(1), 55-72.
- EL IDRISSE, H. D. (2016). Amélioration des interactions entre les parties intéressées et analyse des risques au sein d'un aéroport. *Strategy Management Logistics*,, 1(1).
- El Kara, F. M. (2024). Analyse des risques, par la méthode AMDEC, du circuit de contrôle des médicaments dangereux. . *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*,, 78(2), e3631.
- Farjaudon, A. L. (2024). Comprendre les complexités de l'étude d'impact dans le cadre de la normalisation comptable. *ACCRA*, 20(2), 63-92.
- Folorunso, A. M. (2024). The impact of ISO security standards on enhancing cybersecurity posture in organizations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*,, 24(1), 2582-2595.
- Fortes-Furtado, R. H. (2023). La superestructura de cumplimiento de la norma UNE-ISO 37301: 2021 “versus” el cumplimiento cosmético. *Efectos jurídico-penales. EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*,, (24), 367-371.
- Frison-Roche, M. A. (2023). La loi, la compliance, le contrat et le juge: places et alliances. *Recueil Dalloz*,, 11(18).
- Gazoulit Sarra, K. O. (2023). La gestion des risques dans les universités publiques en quête de la performance: Une synthèse de la littérature. *African Scientific Journal*,, 3 (15), pp.591-606.
- Granger, L. (2023). Management de la qualité et SMQ : définition et apports. . *Manager GO!*
- Guillaume, P. (2014). HLS : La structure universelle des normes de management.

- H. Boukoulou et al. (2015). « Contribution de la formation continue et du système documentaire dans l'amélioration des processus de production de la canne à sucre : cas de SARIS Congo », . *Revue Congolaise de Gestion* 2015/1 (Numéro 20), 130-152.
- Hafida LMOUSSAOUI, H. J. (2015). Evaluation des risques-projet par une approche AHP/WPM: Application `a un projet réel BTP. QUALITA' ,. *Nancy, France*. <hal-01149774>, Nancy, France. <hal-01149774>.
- Hamhami, A. (2023). Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable : quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes. *Revue Études Économiques, Vol. 17, n°3*, 146–158.
- Holoffe, L. &. (2023). Implémentation d'un système de management des idées dans une organisation en situation de crise. *Le cas de l'intercommunale IDEA*.
- Ilkiv, Y. (2020). Risk management and compliance control at enterprises: theoretical basis. *Economics, Finance and Management Review*, , (4), 71-77.
- ISO. (Organisme International de Normalisation). (ISO , 9000:2015 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire Genève . 2015, 60.
- ISO, .. (2015). Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire Genève. *Organisme International de Normalisation*, 60.
- ISO, .. (2021). ISO 37301:2021 – Systèmes de management de la conformité : Exigences et recommandations pour la mise en œuvre. *Institut Marocain de Normalisation (IMANOR)*.
- Kaur, J. K. (2021). Evolution of management system certification: an overview. *Innovations in Information and Communication Technology Series*,, 5(3), 82-92.
- Khedhiri, M. R.-P. (2015). Outil d'autodiagnostic sur la norme ISO/DIS 9001:2015. *Les Cahiers de la Qualité Université de Technologie de Compiègne.*, (2), 91–96.
- Kontzler, H. L. (2023). DSCG 7 - Mémoire professionnel : Guide pratique pour réussir votre mémoire et sa soutenance Ed. 2. Gualino.
- Li, J. (2023). Research on Key questions and Strategies Model of Enterprise Compliance Management System Construction. *In 2023 3rd International Conference on Business Administration and Data Science (BADS 2023) Atlantis Press.*, 299-311.
- Meeûs, J. D. (2023). Management systems in aviation: Challenges and opportunities to upgrade to an integrated management system. *Sustainability*, 15(13), 10424.
- Meziani, M. H. (2022). Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001: 2015; étude de cas. *Le Manager*, 9(3), 80-103.
- Nelweck, C. &. (2023). Nutzen eines Compliance-Management Systems.

- Newhart, M. &. (2023). Understanding research methods: An overview of the essentials (11th ed.). *Routledge*.
- NM, L. &. (2020). METHODOLOGICAL ASPECTS FOR MANAGEMENT OF COMPLIANCE RISKS OF COMPANIES.
- Núñez, S. M. (2023). La implementación del compliance en los procesos de contratación pública en Ecuador: The implementation of compliance in public procurement processes in Ecuador. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, , 13(2), 95-135.
- Othman, I. M. (2018). Framework to enhance the implementation of quality management system in construction. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*,, 5(12), 78-91.
- Paramita, Y. (2023). Proposed compliance management design based on analysis of iso 37301: 2021 compliance management system. . *European Organization for Nuclear Research*.
- Policy, E. C. (2023). Consumer Protection & Green. *policy*.
- Rampini, G. H. (2024). Análise bibliométrica sobre o papel da gestão de riscos nos programas de compliance com o advento da ISO 37301: 2021. *Brazilian Applied Science Review*, 8(1), 130-147.
- Refait-Alexandre, C. D. (2020). La recherche de légitimité par la conformité aux codes de gouvernance d'entreprise. Une analyse des déclarations de conformité des sociétés françaises du SBF 120. *Management & Avenir*, 69(3), 32-51.
- Ruiz, J. A. (2021). Introducción al estudio del Derecho del Cumplimiento Normativo y Análisis Regulatorio de la empresa. *RVDM*, 153-196.
- Saunders, M. N. (2019). Research methods for business students” chapter 4 : Understanding research philosophy and approaches to theory development,.
- Schulz, K. A.-S. (2024). Tax Compliance Management Systeme in deutschen Betriebsprüfungen–Eine Analyse praktischer Erfahrungen (Tax Compliance Management Systems in German Tax Audits–An Analysis of Practical Experiences). *TRR*, 266.
- Sédillot-Daniel, È. (2023). Développement de la grille d'évaluation LASER : un nouvel outil pédagogique en oto-rhino-laryngologie.
- Simon, L. (2023). LA NORMALISATION DES MOBILITÉS AUTOMATISÉES ET CONNECTÉES ET L'INTERACTION AVEC LES INFRASTRUCTURES. *In JM RST 2023: Journées Mobilités du Réseau Scientifique et Technique*.
- Szewczak, M. (2024). The Legal Conditions for Implementing a Compliance Management System in Public Administration. *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie*,, 17(2), 481-489.

- Ty, R. (2023). A Grounded Theory of Spiritual Leadership and Social Transformation : A Case Study of Peacebuilding and Human Rights Advocacy Interventions. In Asian Spiritualities and Social Transformation. *Singapore : Springer Nature Singapore.*, 201-223.
- Volk, E. (2019). Compliance-Management-Systeme als Wettbewerbsvorteil?. *Institut für Wirtschaftsrecht.*
- Westhausen, H. U. (2021). About the calculation of the compliance value and its practical relevance. *Ökonomika*, 171-189.

ANNEXE-A Politique qualité

Depuis sa création, **BOMARE COMPANY** a toujours été très active dans la recherche des opportunités qui lui permettent de préserver sa position de leader dans la filière électronique à l'échelle Nationale et de conserver toutes ses performances à l'export.

Le maintien de toutes ses positions acquises est assuré grâce à l'effort d'investissement aboutissant à l'amélioration constante de ses produits pour répondre aux exigences du marché et cela par une stratégie commerciale adaptée.

Le développement de ses activités d'exportation ainsi que le déploiement de son réseau de service Après-vente à l'international constituent pour **BOMARE COMPANY** une préoccupation majeure pour l'amélioration de ses acquis dans un contexte hautement concurrentiel.

Dans le contexte économique actuel, **BOMARE COMPANY** adopte une vision stratégique fondée sur la qualité de ses produits et services, une gestion opérationnelle efficace ainsi qu'une parfaite maîtrise des processus et l'acquisition de nouveaux équipements de haute technologie.

Cette vision permet à **BOMARE COMPANY** le maintien de sa force en tant que précurseur dans l'exportation des produits électroniques algériens vers l'Europe, et de constituer un modèle de proposition dans la définition de la nouvelle démarche économique du pays.

En adéquation avec cette stratégie, les objectifs de **BOMARE COMPANY** s'articulent autour des 04 axes principaux suivants :

 Fidéliser nos clients et satisfaire les parties intéressées internes et externes .	 Développer le capital humain de l'entreprise.	 Maintenir et développer la présence de la marque STREAM à l'échelle nationale et internationale.	 Diversification des activités de l'entreprise et l'accréditation de laboratoire selon ISO/CEI 17025.
--	---	---	--

Conformément au système de management de la qualité de **BOMARE COMPANY** et à la norme ISO 2015: 9001, chaque processus est mis à contribution pour l'atteinte des objectifs fixés.

BOMARE COMPANY déploie une approche qui repose sur l'évaluation des forces et des faiblesses ainsi que l'analyse des risques et des opportunités en plaçant l'amélioration continue et la satisfaction des clients ainsi que toutes les parties intéressées au cœur de sa stratégie.

BOMARE COMPANY réitère son engagement à développer et à améliorer en permanence son système de management de la qualité (SMQ), en fournissant les ressources (humaines, matérielles et techniques) nécessaires, afin que ce dernier soit pertinent et porteur de valeurs ajoutées.

BOMARE COMPANY compte sur la collaboration habituelle du responsable management qualité, des pilotes de processus ainsi que l'ensemble du personnel afin de poursuivre la mise en exergue de cette politique qualité.

BOMARE COMPANY vise également à s'engager pour accréditer son laboratoire d'étalonnage suivant la norme ISO IEC 17025 v 2017, cet engagement compte à garantir que le laboratoire exerce ses activités en toute impartialité et confidentialité, ces éléments sont des principes fondamentaux de notre laboratoire d'étalonnage, c'est pourquoi nous prenons toutes les dispositions nécessaires pour s'assurer :

- De la compétence de notre personnel;
- De la fiabilité des résultats du laboratoire par rapport aux exigences de la norme ISO/ CEI 17025 v 2017 et que les résultats fournis par le laboratoire ne peuvent être influencés.

NOS CERTIFICATIONS



26 FEB 2023

Directeur exécutif
M. Ali BOUMEDIENE
Executive Director
Ali BOUMEDIENE

Direction Générale
001/A-
RC : 16/00-0014165 B 01
Tel : 023 05 06 19
Fax : 023 05 06 02
Quisir Amellal El Boudia - ALGER

ANNEXE-B Charte de projet

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PROJET

NOM DU PROJET		CHEF DE PROJET	PROMOTEUR DU PROJET
La mise en place de SMC dans un système existant SMQ		DAHA Imane	Direction de BOMARE COMPANY
MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE	TÉLÉPHONE	UNITÉ(S) ORGANISATIONNELLE(S)	
Imanedaha954@gmail.com	0699013248	Ensemble des unités organisationnelles de BOMARE COMPANY	
CEINTURES VERTES ATTRIBUÉES	LEAD AUDITEUR -IRCA ISO9001 V2015	DATE DE DÉBUT PRÉVUE	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
TOUMI Amine (Ingénieure processus U2)	BOUSSAID Malak (Chargé qualité)	05/02/2025	6 mois

APERÇU DU PROJET

PROBLÈME	Absence d'un système de management de la conformité formellement établi selon la norme ISO 37301, malgré la certification ISO 9001 existante. Cela expose l'entreprise à des risques de non-conformité potentiels et limite l'optimisation de sa gestion de la conformité.
OBJET DU PROJET	Mettre en place un Système de Management de la Conformité (SMC) conforme aux exigences de la norme ISO 37301 au sein de BOMARE COMPANY.
ANALYSE DE RENTABILISATION	La mise en place d'un SMC ISO 37301 permettra de renforcer la culture de conformité, de prévenir les risques de non-conformité (légaux, réglementaires, contractuels, éthiques, etc.), d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de renforcer la confiance des parties prenantes (clients, partenaires, autorités), et potentiellement d'ouvrir de nouvelles opportunités

	<p>commerciales. L'alignement avec les meilleures pratiques internationales en matière de conformité contribuera à la pérennité et à la réputation de BOMARE COMPANY.</p>
OBJECTIFS / MÉTRIQUES	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et documenter l'ensemble des processus clés du SMC. - Former le personnel concerné aux exigences de la norme ISO 37301 et aux procédures du SMC. - Mettre en place un système de suivi et d'évaluation de la conformité. - Réaliser au moins un audit interne complet du SMC avant l'audit de certification.
LIVRABLES ATTENDUS	<p>Manuel du Système de Management de la Conformité ISO 37301.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des obligations de conformité applicables à BOMARE COMPANY. - Politiques et procédures de conformité documentées. - Registre des risques et opportunités liés à la conformité. - Plan de formation et enregistrements des formations réalisées. - Rapports d'audits internes. - Plan d'actions correctives et préventives. - Demande de certification ISO 37301 auprès d'un organisme accrédité.

PORTÉE DU PROJET

DANS LE CHAMP D'APPLICATION	<p>L'ensemble des activités, processus et unités organisationnelles de BOMARE COMPANY.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place des exigences de la norme ISO 37301. - La préparation et l'accompagnement de l'audit de certification ISO 37301.
------------------------------------	---

EN DEHORS DU CHAMP D'APPLICATION	<p>La modification du système de management de la qualité ISO 9001 existant (bien que des synergies seront recherchées).</p> <p>- L'intégration d'autres normes ou systèmes de management (autres que l'adaptation nécessaire pour l'interface avec l'ISO 9001).</p>
---	--

CALENDRIER PROVISOIRE

ÉTAPE CLÉ	COMMENCER	FINIR
Diagnostic initial	05/02/2025	16/02/2025
Planification	17/02/2025	02/03/2025
Formation et sensibilisation	03/03/2025	19/03/2025
Documentation	05/04/2025	13/04/2025
Mise en œuvre	14/04/2025	15/05/2025
Audit interne	01/06/2025	
Révision et ajustement	02/06/2025	26/06/2025
Audit de certification	06/08/2025	

RESSOURCES

ÉQUIPE DE PROJET	Responsable MQHSE, chargé QHSE, superviseur HSE, stagiaire	Les pilotes processus / les copilotes / l'ensemble des travailleurs /les parties intéressées
-------------------------	--	--

RESSOURCES FINANCIERES	Pour la formation, l'audit et la certification (entre 4 250 000 et 6 250 000 DA)
RESSOURCES DOCUMENTAIRE	Politiques de conformité, Code de conduite / Code d'éthique, Analyse des risques de conformité, Matrice des obligations de conformité, Plan de conformité, Registre des parties intéressées, Description des rôles et responsabilités, Procédure de gestion des non-conformités, Rapport d'audit de conformité
RESSOURCES TECHNOLOGIQUES	Plate-forme (Maintenance, GED, Park auto, It support Bomare Company, SAV, Alimni - partage de connaissance organisationnel -)
RESSOURCES MATERIELLES	Locaux et équipements de bureau, Matériel informatique, Supports de formation, Nouveau siège, Nouveau usine

AVANTAGES ET CLIENTS

PROPRIÉTAIRE DU PROCESSUS	Direction Générale de BOMARE COMPANY.
PRINCIPALES PARTIES PRENANTES	Direction Générale, Employés, Clients, Fournisseurs, Partenaires, Autorités réglementaires.
CLIENT FINAL	BOMARE COMPANY dans son ensemble, bénéficiant d'une meilleure gestion de la conformité et d'une réduction des risques.
AVANTAGES ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la culture de conformité au sein de l'entreprise. - Réduction des risques de non-conformité et de leurs impacts (financiers, légaux, réputationnels). - Renforcement de la confiance des parties prenantes.

	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'efficacité des processus liés à la conformité. - Obtention de la certification ISO 37301. - Avantage concurrentiel et accès à de nouveaux marchés potentiels.
--	---

RISQUES, CONTRAINTES ET HYPOTHÈSES

RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'engagement ou de ressources suffisantes de la part de la direction ou des employés. - Résistance au changement. - Complexité de l'identification et de la mise en œuvre de toutes les exigences de conformité. - Non-conformités majeures identifiées lors de l'audit
CONTRAINTES	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de réalisation du projet fixé à 6 mois. - Budget alloué au projet (À Définir). - Nécessité de s'appuyer sur le système de management de la qualité ISO 9001 existant.
HYPOTHÈSES	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe projet disposera des ressources et du temps nécessaires. - La direction de BOMARE COMPANY apportera son soutien plein et entier au projet. - Les employés coopéreront activement à la mise en place du SMC. - Les informations nécessaires à l'identification des obligations de conformité seront accessibles. - L'organisme de certification sera disponible pour réaliser l'audit dans les délais souhaités.

KPI : Taux d'avancement du projet de certification SMC (ISO 37301)	
Définition : Pourcentage d'activités planifiées dans le projet de certification ISO 37301 qui ont été réalisées dans les délais prévus.	Catégorie : Amélioration continue / Qualité / Gestion de projet
Formule : $(\text{Nombre d'activités réalisées} \div \text{Nombre total d'activités planifiées}) \times 100$	Niveau auquel le KPI est utilisé : Niveau stratégique – Direction Qualité / Conformité
Unité de mesure : Pourcentage (%)	<p>Processus de recueil de données :</p> <p>Tableaux de bord projet, rapports hebdomadaires, revues de projet internes.</p> <p>Source : Chef de projet certification.</p> <p>Fréquence : Hebdomadaire.</p> <p>Responsable : Coordinateur QHSE.</p>
Fréquence du reporting : Hebdomadaire	<p>Point de comparaison : Planification initiale du projet validée en comité de pilotage</p> <p>Objectif : 100 % des actions réalisées avant la date limite de certification</p> <p>Tolérance : Jusqu'à 10 % de retard admissible sur des tâches secondaires non critiques</p>
Précision des mesures : $\pm 5 \%$ selon les ajustements du calendrier	

Propriétaire du processus : Responsable SMC / Chef de projet Certification ISO 37301	Problèmes : Risques liés à la disponibilité des ressources humaines, retards de validation documentaire, dépendances vis-à-vis de prestataires externes
---	--

PRÉPARÉ PAR	TITRE	DATE
DAHA Imane	Chef de projet	08/04/2025
VALIDÉ PAR	TITRE	DATE
Monsieur Ali Boumediène	Direction de BOMARE COMPANY	08/05/2025

ANNEXE-C Guide d'entretien

Date	25/03/2025
Présentation de la recherche	La mise en place, l'application et les défis liés au système de management de la conformité (SMC) selon la norme ISO 37301 au sein de BOMARE COMPANY.
Interlocuteur (trice)	DAHA Imane, étudiante de 22 ans en management par la qualité.
Thèmes	Questions
Contexte de l'entreprise et vision stratégique de la conformité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est la politique actuelle de BOMARE COMPANY en matière de conformité et d'éthique ? 2. Quelles sont les principales exigences réglementaires et contractuelles auxquelles l'entreprise est soumise ? 3. Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise en matière de gestion de la conformité ? 4. Comment la gestion de la conformité est-elle intégrée avec les autres systèmes de gestion existants, comme l'ISO 9001, au sein de votre entreprise ? 5. Quels sont les risques majeurs en matière de conformité identifiés dans votre secteur d'activité ?
Processus de mise en place du Système de Management de la Conformité (SMC)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Comment la direction s'est-elle engagée dans la mise en place du SMC selon l'ISO 37301 ? 7. Quelles étapes ont été suivies pour concevoir et intégrer le SMC ? 8. Quels services et parties prenantes internes ont été impliqués dans la mise en œuvre du système ? 9. Quels outils et documents ont été élaborés pour structurer le SMC (politiques, procédures, codes de conduite) ? 10. L'entreprise a-t-elle réalisé une analyse de conformité avant la mise en place du SMC ? Quels résultats en sont ressortis ?

<p>Gouvernance et pilotage du système de conformité</p>	<p>11. Comment le leadership et la gouvernance sont-ils assurés pour garantir la conformité dans l'organisation ?</p> <p>12. Quels sont les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes dans l'application du SMC ?</p> <p>13. Comment sont définis et communiqués les engagements de conformité aux employés et aux parties externes ?</p> <p>14. Quels sont les moyens mis en place pour assurer la transparence et la traçabilité des décisions liées à la conformité ?</p> <p>15. Existe-t-il un comité de conformité ou un responsable dédié à la supervision du SMC ?</p>
<p>Sensibilisation, formation et culture de la conformité</p>	<p>16. Quels programmes de formation et de sensibilisation ont été mis en place pour les employés ?</p> <p>17. Comment l'entreprise s'assure-t-elle que les collaborateurs comprennent leurs obligations en matière de conformité ?</p> <p>18. Quels outils (e-learning, ateliers, simulations, affichages) sont utilisés pour renforcer la culture de conformité ?</p> <p>19. Comment sont gérées les communications internes et externes sur les sujets de conformité ?</p> <p>20. L'entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes d'incitation ou de sanction en matière de conformité ?</p>
<p>Mécanismes de contrôle et d'évaluation de la conformité</p>	<p>21. Quels indicateurs et tableaux de bord sont utilisés pour mesurer l'efficacité du SMC ?</p> <p>22. Quels processus de contrôle interne ou d'audit sont mis en place pour surveiller la conformité ?</p> <p>23. Comment l'entreprise identifie-t-elle et gère-t-elle les non-conformités et les écarts par rapport aux exigences ?</p>

	<p>24. Quels outils technologiques ou logiciels sont utilisés pour automatiser la gestion de la conformité ?</p> <p>25. Existe-t-il un système de remontée des incidents ou un canal d'alerte pour signaler des manquements ?</p>
Gestion des risques et amélioration continue	<p>26. Comment l'entreprise évalue-t-elle les risques liés à la non-conformité ?</p> <p>27. Des analyses de risques sont-elles menées régulièrement pour anticiper les évolutions réglementaires ?</p> <p>28. Quels mécanismes sont en place pour corriger et améliorer continuellement le SMC ?</p> <p>29. Comment les résultats des audits et contrôles sont-ils utilisés pour ajuster le système de conformité ?</p> <p>30. Quels sont les défis majeurs rencontrés dans l'application de l'ISO 37301 et comment peuvent-ils être surmontés ?</p>

ANNEXE-D La grille d'observation

Critères d'observation		Oui	Partiellement	Non	Remarques
Leadership et engagement de la direction	La direction affiche un engagement clair envers la conformité (communication, réunions, affichages)				Un fort engagement de la direction générale envers la qualité
	Une politique de conformité est formalisée et communiquée à tous les employés				Une politique qualité
	La direction alloue des ressources humaines et financières au SMC				Des budgets alloués chaque début d'année (matériel, ressources humaines, formations, etc.)
	Un responsable conformité est clairement identifiée				Un responsable de la qualité
Sensibilisation et formation du personnel	Des sessions de formation sur la conformité et l'éthique sont organisées régulièrement				Un programme de formation interne et externe est en place, avec un planning de sensibilisation aux normes HSE, SMQ et aux initiations produites pour garantir la conformité des processus de production.
	Les employés sont informés des risques liés à la non-conformité				Les employés sont sensibilisés aux risques de non-conformité à travers des affiches et des communications internes sur les risques associés.
	Un support de formation (guides, e-learning, affiches) est mis à disposition				Des formations en présentiel sont proposées, ainsi qu'une plateforme de gestion des connaissances organisationnelles, en complément d'un projet d'intégration d'une plateforme e-learning.
Processus et documentation	Les politiques et procédures de conformité sont accessibles à tous les employés				Une plateforme de gestion documentaire ainsi qu'en format papier.

	La documentation est mise à jour régulièrement en fonction des évolutions réglementaires				Exemple : La documentation est régulièrement mise à jour pour refléter les évolutions légales, par exemple, des mises à jour ont été effectuées sur les contrats de travail conformément à la loi 18-07, y compris la création de nouveaux formulaires dans ce cadre.
	Un système d'archivage des documents de conformité est en place (physique ou digital)				Un responsable de l'archivage et de la digitalisation a été recruté pour gérer le projet de mise en place du système d'archivage.
Audit, contrôle et amélioration continue	Des audits internes sur la conformité sont réalisés régulièrement				Des audits sont réalisés principalement sur la qualité
	Les non-conformités sont identifiées et traitées efficacement				Les procédures de gestion des non-conformités (système produit) sont en place, mais une amélioration est nécessaire pour renforcer leur efficacité.
	Des actions correctives et préventives sont mises en place et suivies				Il est nécessaire de renforcer l'efficacité des actions préventives pour mieux anticiper et éviter les non-conformités
Gestion des risques et des alertes	Une analyse des risques de conformité est effectuée périodiquement				Un processus d'analyse des risques de conformité doit être amélioré pour garantir une anticipation plus précise des évolutions réglementaires.
	Un système de remontée des alertes et signalement d'infractions est en place				Plusieurs méthodes liées au produit et au système de management de la qualité (SMQ) sont utilisées pour la remontée des alertes et le signalement des infractions.

	Les employés connaissent la procédure à suivre en cas de non-conformité				La sensibilisation des employés à la procédure de gestion des non-conformités sera mise en œuvre après l'amélioration des processus existants.
Intégration avec ISO 9001 et autres systèmes de management	Le SMC est aligné avec le système de management de la qualité (ISO 9001)				Le Système de Management de la Conformité (SMC) est actuellement en cours de développement et n'est pas encore totalement aligné avec l'ISO 9001.
	Les audits qualité et conformité sont intégrés				Les audits sont principalement réalisés sur la qualité, mais des audits de conformité doivent être davantage intégrés.
	Des synergies sont identifiées entre conformité, qualité et gestion des risques				Les synergies entre la gestion de la qualité et la gestion des risques sont identifiées, mais l'intégration complète reste à finaliser.

ANNEXE-E Check-list

Grille d'évaluation selon la norme ISO 37301 : 2021

Organisme évalué : BOMARE COMPANY

Évaluateur : DAHA Imane

Date évaluation : du 20 mars au 30 avril

Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Commentaire	TC (%)	MTC 1 (%)	Diagramme de radar	Plan d'action		
								Action	Responsable	Délai
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Avons-nous identifié les facteurs internes (culture, structure, processus) et externes (réglementations, parties prenantes) influençant notre conformité ?	Partiellement conforme	Bomare Company a mis en place des processus pour identifier et surveiller les facteurs internes et externes influençant la conformité.	50%	57%		Établir une analyse SWOT intégré Qualité - conformité	Stagiaire + la chargé MQHSE	1 semaines
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Partiellement conforme	Une veille légale régulière, des audits internes, des inspections HSE, et des campagnes de sensibilisation	60%					
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système conformité ?	Partiellement conforme	Ces enjeux sont intégrés de manière continue dans le Système de Management de la Qualité (SMQ)	60%					
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles clairement identifiées ?	Faiblement conforme	Les premières parties prenantes impliquées sont le département MQHSE, à travers ses deux processus SMQ et HSE.	40%	57%		Identifier les parties intéressées et évaluer l'impact de leurs attentes sur le système de management de la conformité		
		Leurs besoins, attentes et exigences en matière de conformité sont-ils déterminés et pris en compte ?	Partiellement conforme	Un programme de formation basé sur des évaluations annuelles des collaborateurs, afin d'identifier leurs besoins en formation et de les aligner avec les objectifs et projets futurs de l'entreprise.	60%					

		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	Partiellement conforme	Un planning de sensibilisations HSE est mis en œuvre pour vulgariser les exigences légales	70%					
	4.3 Détermination du périmètre du système de management de la conformité	Le périmètre d'application du SMC est-il formellement défini et documenté ?	Faiblement conforme	Le Système de Management de la Conformité (SMC) est actuellement en cours de développement et n'est pas encore totalement aligné avec l'ISO 9001.	40%	40%		Modification de document de domaine d'application		3 jours
	4.4 Système de management de la conformité	Comment l'organisation établit, met en œuvre, tient à jour et améliore-t-elle le système ?	Partiellement conforme	Des révisions régulières des processus, des audits interne	60%	61%		Étendre le tableau de bord existant pour y inclure des KPI spécifiques à la conformité, par processus	Stagiaire + Chef service management qualité + la chargé MQHSE	3 jours
		Comment les exigences sont-elles intégrées dans les processus organisationnels ?	Partiellement conforme	Un SMQ bien établi qui permet l'intégration des exigences légales, réglementaires	50%					
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Partiellement conforme	Un SMQ est utilisé pour cartographier et identifier les processus et leurs interactions	70%					
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?	Partiellement conforme	Un tableau de bord qualité qui regroupe plusieurs indicateurs liés à différents processus. En complément, des audits internes ainsi que des inspections HSE sont régulièrement réalisés pour suivre la conformité.	70%					
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	Conforme	Des budgets alloués chaque début d'année (matériel, ressources humaines, formations, etc.)	80%					
		Les responsabilités ont-elles été définies ?	Faiblement conforme	Un responsable de la qualité	40%					

	Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	Partiellement conforme	Programmes de formation et de sensibilisation ; évaluation de risques ; la veille réglementaire HSE	60%			Déployer une analyse des risques de conformité par processus (matrice impact/probabilité), avec actions préventives	Stagiaire + superviseur HSE + la chargé MQHSE	4 jours
4.5 Obligations de conformité	Les obligations légales, réglementaires, contractuelles et volontaires applicables sont-elles identifiées et documentées ?	Partiellement conforme	Une veille réglementaire régulière	50%	63%		Mettre en place un registre structuré des obligations de conformité (légales, contractuelles, normatives...)	Stagiaire + la chargé MQHSE	1 mois
	Les obligations de conformité sont-elles intégrées dans les activités et les processus de l'organisme ?	Partiellement conforme	L'entreprise a mis en place des procédures internes strictes pour garantir que toutes les exigences de conformité	60%					
	Des mécanismes sont-ils en place pour vérifier le respect de ces obligations de manière régulière ?	Conforme	Mécanisme de reporting : Reporting journalier, hebdomadaire et mensuel qui permet à la direction de suivre la conformité en temps réel	80%					
4.6 Appréciation du risque de conformité	Une méthodologie formelle d'évaluation des risques de conformité est-elle définie et mise en œuvre ?	Partiellement conforme	Analyse des rapports d'accidents et incidents, et des évaluations de risques HSE	60%	55%		Définir une méthodologie formelle d'analyse des risques de conformité, distincte de la méthode HSE	Stagiaire	2 jours
	Les risques de non-conformité sont-ils identifiés, analysés et hiérarchisés ?	Partiellement conforme	Des risques majeurs : Accidents du travail, Non-conformité environnementale, Risques chimiques	70%					
	L'évaluation des risques tient-elle compte des obligations de conformité identifiées ?	Faiblement conforme	Des analyses de risques sont effectuées régulièrement	40%					
	Les résultats de l'appréciation des risques sont-ils utilisés pour orienter la planification du SMC ?	Partiellement conforme	La sensibilisation sur des thématiques réglementaires	50%					

Chap. 5 Leadership	5.1.1 Organe de gouvernance et direction	L'organe de gouvernance et la direction démontrent-ils un engagement actif envers le système de management de la conformité ?	Partiellement conforme	Un fort engagement de la direction générale envers la qualité	60%	64%		Établir une politique conformité et la communiquer	Stagiaire + la chargé MQHSE	3 jours					
	5.1.2 Culture de conformité	Des initiatives sont-elles mises en place pour promouvoir une culture de conformité à tous les niveaux de l'organisation ?	Partiellement conforme	Des affichages internes et communications ciblées	50%										
		Les comportements attendus en matière d'éthique et de conformité sont-ils clairement communiqués ?	Partiellement conforme	La présence d'une politique qualité, et d'un fort engagement de la direction, ce qui suggère une base éthique solide à haut niveau	60%										
	5.1.3 Gouvernance de la fonction de conformité	Une structure de gouvernance claire est-elle définie pour la fonction conformité ?	Partiellement conforme	Le service QHSE est désigné comme responsable de l'application des normes et actions de conformité	70%										
		Des mécanismes de supervision indépendants sont-ils en place pour assurer l'efficacité de la fonction conformité ?	Conforme	Un reporting structuré (journalier, hebdomadaire, mensuel) qui permet à la direction de prendre des décisions éclairées sur les enjeux de conformité	80%										
	5.2 Politique de conformité	Une politique de conformité formelle est-elle établie, approuvée et diffusée par la direction ?	Partiellement conforme	Une politique qualité	50%						50%				
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités 5.3.1 Organe de gouvernance et direction	Les responsabilités de l'organe de gouvernance et de la direction en matière de conformité sont-elles clairement définies ?	Partiellement conforme	La direction s'implique activement dans les projets liés à la mise en place de nouvelles normes et standards, notamment les innovations. Elle soutient fortement toute initiative visant à renforcer notre conformité et notre éthique.	50%						39%		Revoir les fiches de poste en intégrant explicitement les responsabilités et obligations liées au SMC	Stagiaire	2 jours
		Des mécanismes sont-ils en place pour assurer que la	Faiblement conforme		40%										

		direction rend compte de l'efficacité du SMC ?							
	5.3.2 Fonction de conformité	Une fonction conformité est-elle officiellement désignée au sein de l'organisme ?	Faiblement conforme	Service QHSE	30%				
		La fonction conformité dispose-t-elle de l'autorité, des ressources et de l'indépendance nécessaires pour remplir ses missions ?	Partiellement conforme	L'entreprise consacre des budgets annuels à la qualité, aux formations, au matériel et aux ressources humaines	60%				
	5.3.3 Encadrement (Management)	Les managers à tous les niveaux sont-ils tenus responsables de la mise en œuvre du SMC dans leurs domaines respectifs ?	Faiblement conforme	Une implication des managers dans la gestion des risques opérationnels	40%				
		Le management prend-il les mesures nécessaires pour promouvoir et appliquer la conformité dans les opérations quotidiennes ?	Faiblement conforme	Engagement de la direction	30%				
	5.3.4 Personnel	Le personnel connaît-il ses obligations en matière de conformité ?	Faiblement conforme	Les évaluations annuelles des collaborateurs sont utilisées pour identifier les besoins en formation	25%				
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités ayant un impact sur les résultats du système de conformité sont-ils identifiés et évalués ?	Faiblement conforme	Des analyses régulières des risques, en particulier via des programmes de formation, des évaluations de risques, et des analyses des rapports d'accidents et incidents	35%	38%	Faire une analyse AMDEC en suivant les démarches de gestion de risques de conformité	Stagiaire	2 semaines
		Des actions appropriées sont-elles planifiées pour traiter ces risques et opportunités ?	Faiblement conforme	Les procédures de gestion des non-conformités (système produit) sont en place, mais une amélioration est nécessaire pour renforcer leur efficacité	40%				

	6.2 Objectifs de conformité et planification des actions pour les atteindre	Des objectifs de conformité clairs, mesurables et cohérents avec la politique de conformité sont-ils définis ?	Faiblement conforme	Réduction des accidents du travail, Respect des normes environnementales et Sécurisation de la santé au travail	40%	35%		Décliner des objectifs de conformité à partir de la politique Qualité - Conformité	Stagiaire en collaboration avec la chargé MQHSE	2 jours	
		Un plan est-il établi pour atteindre ces objectifs, avec des responsabilités, des délais et des indicateurs de suivi ?	Faiblement conforme	Tableau de bord qualité	30%						
	6.3 Planification des changements	Les changements pouvant affecter le système de management de la conformité sont-ils identifiés de manière anticipée ?	Faiblement conforme	Implication de la direction dans les changements	40%	40%					
		Des mesures sont-elles prévues pour garantir que ces changements soient planifiés et mis en œuvre de façon contrôlée ?	Faiblement conforme		30%						
		L'impact des changements sur les obligations de conformité est-il systématiquement évalué ?	Partiellement conforme	Bomare Company suit régulièrement les évolutions légales, mais l'impact de chaque changement législatif ou réglementaire sur les obligations de conformité n'est pas systématiquement évalué	50%						
	Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les ressources nécessaires à l'établissement, à la mise en œuvre, au maintien et à l'amélioration du système de management de la conformité sont-elles déterminées ?	Conforme	Des budgets alloués chaque début d'année (matériel, ressources humaines, formations, etc.)	80%	75%		Renforcer les ressources dédiées aux actions préventives	Stagiaire	10 jours
Ces ressources (humaines, technologiques, financières, etc.) sont-elles disponibles et suffisantes pour garantir l'efficacité du système ?			Partiellement conforme	Des améliorations peuvent être apportées, notamment dans les actions préventives et les outils technologiques	70%						

7.2.1 Généralités	Les compétences nécessaires pour assurer la conformité sont-elles identifiées en fonction des responsabilités de chacun ?	Partiellement conforme	Des formations continues et des responsabilités attribuées aux départements	50%	54%		Intégrer des critères de conformité dans le processus de recrutement		5 jours
	Les exigences de compétence sont-elles mises à jour en fonction des évolutions réglementaires ou organisationnelles ?	Faiblement conforme	Des actions pour adapter les compétences des employés en fonction des évolutions réglementaires	40%					
7.2.2 Processus de recrutement	Le processus de recrutement tient-il compte des exigences en matière de conformité ?	Partiellement conforme	Des contrats de travail	70%					
7.2.3 Formation	Un programme de formation en matière de conformité est-il mis en place pour le personnel à tous les niveaux ?	Partiellement conforme	La sensibilisation à la conformité	50%	37%		Renforcer la formation et sensibilisation au SMC, incluant les obligations légales et réglementaires applicables à l'activité de l'organisme		Durant toute la période de mise en place
	L'efficacité des formations est-elle évaluée, et les actions correctives sont-elles prises si nécessaire ?	Partiellement conforme	L'entreprise procède à des évaluations annuelles des besoins en formation	60%					
7.3 Sensibilisation	Des actions sont-elles mises en place pour sensibiliser le personnel à l'importance de la conformité ?	Faiblement conforme	L'entreprise organise des sessions de sensibilisation HSE pour vulgariser les exigences légales et réglementaire	40%	37%				
	Le personnel est-il informé des politiques, procédures et attentes en matière de conformité ?	Faiblement conforme	Des formations continues, des affiches de sensibilisation, et des mises à jour régulières de la documentation interne	30%					
	Des rappels réguliers sont-ils diffusés pour maintenir la vigilance sur les sujets de conformité ?	Faiblement conforme	Des affiches, des communications internes, et des sessions de sensibilisation HSE	40%					
7.4 Communication	Un processus de communication interne et externe sur la conformité est-il défini et mis en œuvre ?	Faiblement conforme	Communication continue et adaptée aux différents niveaux	40%	40%		Renforcer la communication interne et externe	Stagiaire	

	Les informations relatives au système de management de la conformité sont-elles diffusées de manière claire, accessible et appropriée ?	Faiblement conforme	Une plateforme de gestion documentaire ainsi qu'en format papier	30%		aux obligations de conformité		
	Les canaux de communication permettent-ils aux employés de poser des questions ou de signaler des préoccupations en toute sécurité ?	Partiellement conforme	Par mail, plateforme de communication	50%				
	Des supports (visuels, numériques, réunions, etc.) sont-ils utilisés pour renforcer la communication sur la conformité ?	Faiblement conforme	Un tableau de bord qualité, Des sessions de sensibilisation HSE et des programmes de formation continue	40%				
7.5 Informations documentées 7.5.1 Généralités	Les informations documentées requises par le système de management de la conformité sont-elles identifiées ?	Faiblement conforme	Une veille légale régulière afin de rester informés des évolutions réglementaires	30%	36%	Intégration des exigences du SMC dans l'ensemble de la documentation du SMQ	Stagiaire en collaboration avec la chargé MQHSE	1 mois
	Les documents nécessaires au bon fonctionnement et à la preuve de conformité du SMC sont-ils disponibles et accessibles ?	Faiblement conforme	Une plateforme de gestion documentaire est utilisée pour centraliser les informations relatives à la conformité	40%				
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	Des règles sont-elles définies pour la création, la mise à jour et l'approbation des documents liés à la conformité ?	Faiblement conforme	Formalisation du processus d'approbation liées a la qualité	25%				
	Les documents sont-ils revus périodiquement pour assurer leur pertinence et leur exactitude ?	Partiellement conforme	Des audits internes sont réalisés pour évaluer la conformité et l'efficacité des processus en place	50%				

Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	7.5.3 Maîtrise des informations documentées	Les documents internes et externes relatifs au SMC sont-ils maîtrisés (diffusion, accès, archivage, suppression) ?	Faiblement conforme	Un responsable de l'archivage et de la digitalisation a été recruté pour gérer le projet de mise en place du système d'archivage	30%					
		Des contrôles sont-ils en place pour prévenir l'utilisation de documents obsolètes ?	Faiblement conforme	Des sessions de formation supplémentaires sur l'utilisation correcte des documents pourraient également renforcer cette gestion	25%					
		Les documents sont-ils protégés contre la perte, les altérations non autorisées ou les fuites d'informations sensibles ?	Partiellement conforme	Un système de gestion documentaire centralisé, un archivage sécurisé, et des audits internes	50%					
	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les activités liées à la conformité sont-elles planifiées de manière cohérente avec les objectifs du SMC ?	Faiblement conforme	Des KPI	30%	35%				
		Des procédures opérationnelles sont-elles mises en œuvre pour assurer le respect des obligations de conformité ?	Faiblement conforme		25%					
		Les responsabilités et les ressources nécessaires à l'exécution des activités opérationnelles sont-elles clairement définies ?	Partiellement conforme	Des ressources humaines et technologique (logiciels)	50%					
8.2 Établissement des dispositifs de maîtrise		Des dispositifs de maîtrise sont-ils établis pour prévenir, détecter et traiter les risques de non-conformité ?	Faiblement conforme	Une procédure de maîtrise des NC et AC	40%	45%				
	Ces dispositifs sont-ils proportionnés aux risques identifiés et adaptés au contexte de l'organisme ?	Faiblement conforme	L'entreprise pourrait renforcer l'efficacité de la gestion des risques	35%						

	L'efficacité des mesures de maîtrise est-elle régulièrement évaluée et mise à jour si nécessaire ?	Partiellement conforme	Audits interne	60%		
8.3 Signalement des inquiétudes	Un mécanisme confidentiel est-il en place pour permettre le signalement d'inquiétudes ou de soupçons de non-conformité ?	Partiellement conforme	Inspections régulières	50%	53%	
	Les employés sont-ils informés de ce mécanisme et encouragés à l'utiliser sans crainte de représailles ?	Partiellement conforme	Des programmes de formation continue	60%		
	Les signalements sont-ils traités de manière rapide, impartiale et documentée ?	Partiellement conforme	Bomare Company met en place un processus formel de gestion des non-conformités, avec des actions correctives et préventives	50%		
8.4 Processus d'enquête	Un processus formel est-il établi pour enquêter sur les allégations de non-conformité ?	Faiblement conforme	Processus de gestion des non-conformités	35%	30%	
	Les enquêtes sont-elles menées par des personnes compétentes et indépendantes, selon des procédures claires ?	Faiblement conforme	Le responsable HSE peut être enquêteur pour les incidents de sécurité ou environnementaux, Le responsable qualité peut intervenir sur les non-conformités produit ou système	25%		
	Les résultats d'enquête sont-ils documentés et donnent-ils lieu à des actions appropriées ?	Faiblement conforme	Les non-conformités sont identifiées via audits, inspections, réclamations internes et externes	30%		

9.1.5 Conservation d'éléments probants	Les preuves liées aux activités de conformité (analyses, rapports, contrôles) sont-elles conservées de manière sécurisée et structurée ?	Partiellement conforme	Une plateforme de gestion documentaire ainsi qu'en format papier	60%					
9.2 Audit interne	Des audits internes sont-ils réalisés régulièrement pour évaluer la conformité au regard des exigences du SMC ?	Faiblement conforme	Des audits sont réalisés principalement sur la qualité	30%	47%				
9.2.1 Généralités	Les audits permettent-ils de vérifier l'efficacité du système de management de la conformité et d'identifier des axes d'amélioration ?	Faiblement conforme	La vérification d'efficacité de SMQ	25%					
9.2.2 Programme d'audit interne	Un programme d'audit est-il établi, mis en œuvre et maintenu à jour ?	Partiellement conforme	Des audits internes périodiques sont mis en œuvre afin d'identifier les écarts et d'améliorer progressivement la conformité aux normes applicables	70%					
	Ce programme tient-il compte de l'importance des processus, des changements récents et des résultats d'audits précédents ?	Partiellement conforme	Le programme d'audit prend en compte les processus qualité existants	50%					
	Les auditeurs sont-ils compétents, indépendants et impartiaux vis-à-vis des activités auditées ?	Partiellement conforme	Les audits sont principalement réalisés par des équipes internes axées sur la qualité	60%					
9.3 Revue de direction 9.3.1 Généralités	La direction procède-t-elle à une revue périodique du système de management de la conformité ?	Faiblement conforme	La direction assure un suivi régulier à travers des reportings qualité et HSE	40%		47%			

	9.3.2 Données d'entrée de la revue de direction	Les données d'entrée de la revue incluent-elles les résultats d'audit, les indicateurs de performance, les retours d'expérience, les non-conformités, et les recommandations d'amélioration ?	Faiblement conforme	Certaines données comme les résultats d'audit qualité et les non-conformités sont prises en compte dans le reporting	35%				
		Les informations sur les évolutions du contexte externe et interne sont-elles prises en compte dans la revue ?	Faiblement conforme	Une veille réglementaire est assurée en interne et par un prestataire externe	40%				
	9.3.3 Résultats de la revue de direction	Les décisions et actions issues de la revue portent-elles sur les opportunités d'amélioration, les besoins en ressources, et les ajustements nécessaires au système ?	Partiellement conforme	Les décisions issues des suivis qualité et HSE permettent d'identifier certains besoins en ressources et axes d'amélioration	50%				
		Les résultats sont-ils documentés et communiqués aux parties concernées ?	Partiellement conforme	Les résultats des audits et des suivis qualité sont documentés et partagés avec les responsables concernés	70%				
Chap. 10 Amélioration	10.1 Amélioration continue	Un processus formel d'amélioration continue du système de management de la conformité est-il en place ?	Faiblement conforme	Un processus formel d'amélioration continue du système de management de la qualité	40%	40%	Mettre en place un registre structuré des obligations de conformité (légal, contractuelles, normatives...)	Stagiaire	1 mois
		Les résultats d'audit, les retours d'expérience, les analyses de données et les changements contextuels sont-ils utilisés pour améliorer le SMC ?	Faiblement conforme	Le Système de Management de la Conformité (SMC) est encore en cours de développement et n'est pas totalement intégré	30%				
		Les opportunités d'amélioration sont-elles identifiées, priorisées et mises en œuvre de manière structurée ?	Partiellement conforme	Les opportunités d'amélioration semblent être identifiées mais leur priorisation et mise en œuvre structurée nécessitent encore du développement	50%				

	10.2 Non-conformité et actions correctives	Les non-conformités en matière de conformité sont-elles détectées, enregistrées et analysées ?	Partiellement conforme	Une procédure de gestion des non-conformités	50%	47%				
		Des actions correctives sont-elles planifiées, mises en œuvre et suivies pour éliminer les causes des non-conformités ?	Faiblement conforme	Il est nécessaire de renforcer l'efficacité des actions préventives pour mieux anticiper et éviter les non-conformités	40%					
		Le traitement des non-conformités est-il documenté et intégré dans une démarche d'amélioration continue ?	Partiellement conforme	Les procédures de gestion des non-conformités (système produit) sont en place, mais une amélioration est nécessaire pour renforcer leur efficacité	50%					

ANNEXE-F Partie intéressées

Parties intéressées	Interne ou externe	Besoins et attentes	Surveillance	Stratégie à mettre en œuvre
Les salariés	Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité contractuelle, respect des obligations du code du travail algérien - Formation continue pour maintenir les compétences en électronique et conformité qualité - Paiement des salaires dans les délais stipulés par la loi du travail - Sécurité et santé au travail (SST) selon loi N° 88-07 - Disponibilité de moyens techniques sécurisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs de turnover, absentéisme, accidents de travail - Enquêtes de satisfaction sociale - Conseil de participation (CP) actif 	<ul style="list-style-type: none"> - Application stricte du Code du Travail et conventions collectives - Déploiement d'un programme SST conforme (visites médicales, formations sécurité) - Plan de développement des compétences aligné sur la conformité ISO 9001 et ISO 37301 - Procédure de remontée et traitement des non-conformités internes
IANOR/Algerac	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Preuves d'impartialité, conformité aux exigences d'accréditation ISO 17025 :2017 - Respect rigoureux des processus de validation métrologique 	<ul style="list-style-type: none"> - Audits internes semestriels de conformité technique - Revue des exigences et clauses 	<ul style="list-style-type: none"> - Implémentation d'un Plan de Conformité Métrologique - Gestion stricte des non-conformités (procédures CAPA ISO 17025)
SGS	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien d'un SMQ conforme aux référentiels ISO 9001 :2015 et ISO 37301 :2021 	<ul style="list-style-type: none"> - Audits de renouvellement SGS 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure interne dédiée à la gestion de la relation avec organismes certificateurs

		- Respect des engagements contractuels liés à la certification		- Formation obligatoire à l'interprétation des normes ISO
Les établissements formation	Externe	- Programmes adaptés aux besoins de conformité industrielle (normes ISO, réglementation locale)	- Suivi qualitatif des programmes post-formation	- Partenariat formalisé par conventions respectant les exigences légales de formation continue
DCP	Externe	- Respect la loi et la réglementation	- Revue des exigences légales et réglementaires	- Veille réglementaire active - Mise en place d'une procédure spécifique de "Conformité légale produit"
Algérie télécom/Ooredoo	Externe	- Paiement des forfaits à temps	- Suivi de paiement	- Politique de gestion contractuelle conforme (contrôles trimestriels)
Sonelgaz	Externe	- Paiement à temps	- Suivi de paiement	- Mettre en place un calendrier de suivi mensuel
Banques	Externe	- Respect des obligations financières et prévention blanchiment (loi 05-01 Algérie)	- Vérification de la solvabilité	- Programme interne de conformité financière et AML/CFT
Assurances	Externe	- Déclarations exactes des sinistres et conformité des couvertures	- Suivi contractuel d'assurance	- Politique de gestion des risques assurantiels alignée ISO 31000
Prestataire de transport et Logistiques	Externe	- Communication fluide	Contact et suivi journalier	- Mettre en place un tableau de suivi journalier

Direction des impôts	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des délais de paiement d'impôts et taxes - Dépôt des bilans fiscaux dans les formes et délais légaux (Loi de finances annuelle) 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi régulier par la direction financière - Audits comptables internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration d'un plan de conformité fiscale : calendrier fiscal annuel, contrôle interne avant soumission - Formation de l'équipe comptable sur les évolutions réglementaires fiscales algériennes
Douane	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Déclaration exacte et détaillée des produits importés (conformité tarifaire) - Respect des exigences de l'arrêté douanier 20/2018 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle systématique des dossiers de dédouanement - Revue des écarts entre facturation et déclaration 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un protocole interne de conformité douanière - Formation continue aux nouvelles réglementations douanières (exigence ISO 37301 sur la connaissance légale)
Entrepôt sous-douane	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des exigences et engagement - Déclaration à temps et exacte 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi rigoureux des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser un registre électronique sécurisé pour tracer toutes les opérations d'entrée et sortie de l'entrepôt sous-douane
BSE	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Respect rigoureux des engagements logistiques spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de performance logistique 	<ul style="list-style-type: none"> - Contractualisation avec clauses de conformité spécifique au BSE
Riverains/voisinage	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Limitation des nuisances sonores, environnementales et trafic 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des plaintes locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'un Plan RSE (Responsabilité Sociétale

				d'Entreprise) conforme à l'ISO 26000
Associations des Consommateurs	Externe	- Réactivité aux réclamations, transparence produit	- Suivi trimestriel des réclamations	- Procédure ISO 10002 pour gestion des réclamations clients et plan d'amélioration basé sur retours clients
Chaînes TV, Média Et presse écrites	Externe	- Invitation à couvrir les événements - Profiter des espaces publicitaires à un prix réduit	- Club Média BOMARE	Intégrer la conformité aux contrats médias
Boîte de communication	Externe	- Respect des normes publicitaires et du droit à l'image	- Contrôle des campagnes avant diffusion	- Validation juridique des supports de communication avant publication
Concurrents	Externe	- Maintenir les prix (éviter les guerres des prix)	- Analyse comparative (benchmarking)	- Surveiller régulièrement les pratiques commerciales des concurrents de manière légale
Distributeurs et Clients Intermédiaire	Externe	- Produits conformes à la réglementation et SAV disponible	- Suivi SAV et audits distributeurs	- Procédure de qualification distributeurs basée sur critères de conformité
Clients finaux	Externe	- Produits conformes aux normes CE et locales (qualité et sécurité) - Transparence sur la protection des	- Suivi des taux de satisfaction client	- Implémentation de procédures de traitement des plaintes ISO 10002 - Programme de conformité

		<p>données (Loi 18-07 de 2023 sur la protection des données personnelles en Algérie)</p> <p>- Réactivité face aux réclamations produits</p>	<p>- Indicateurs de réclamations client</p>	<p>produit : contrôles qualité en usine + veille réglementaire (protection des consommateurs)</p>
LG	Externe (partenaire)	<p>- Réalisation un produit conforme</p> <p>- Finalisé l'opération de livraison à temps de produit finis</p> <p>- Suivre les instructions et les standard LGE</p>	<p>- Plan assurance Qualité</p>	<p>- Mettre en place un "Système d'alerte conformité LG"</p>
Influenceurs, Grandes pages sur les Réseaux sociaux	Externe	<p>- Remise, cadeaux, partenariat rémunérer</p>	<p>- Disponibilité sur les réseaux sociaux</p>	<p>- Assurer une présence active sur les réseaux sociaux</p>
(APC, DAIRA, WILAYA)	Externe	<p>- Respect des règlements municipaux (urbanisme, environnement)</p> <p>- Collaboration transparente avec les autorités locales</p>	<p>- Suivi réglementaire urbanistique et environnemental</p>	<p>- Mise en conformité du site de production : obtention des autorisations administratives</p> <p>- Plan d'actions en cas de modification réglementaire municipale</p>

NET COM / Prestataire de collecte des déchets	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Tri de déchet - Établir des conventions 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi régulière de déchet - Respect des clauses 	Évaluer régulièrement la performance du prestataire
Médecin de travail	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance santé des salariés conformément à la réglementation SST 	<ul style="list-style-type: none"> - Visites médicales obligatoires 	- Intégration d'un programme de santé-travail aligné ISO 45001
Établissement de contrôle (Inspection de travail, CNAS Verital, Caltex ...)	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Respect total des obligations sociales et sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Audits et inspections annuels 	- Plan d'amélioration continue conformité sociale et SST
Laboratoires d'étalonnage et Évaluations des conformités	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation d'étalonnage conforme ISO 17025 	<ul style="list-style-type: none"> - Validation annuelle des certificats 	- Politique qualité métrologique alignée ISO 9001 et ISO 17025
Fournisseurs MP Internationaux	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -- Conformité aux normes qualité internationales (RoHS, REACH, ISO) - Livraison conforme en quantité et qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Audit de conformité fournisseur - Inspection à la réception 	- Programme de qualification fournisseurs internationaux avec exigences de conformité contractuelles
Fournisseurs MP Locaux	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Convention - Plan de charge 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir une bonne communication 	- Politique d'audits fournisseurs annuels alignée ISO 9001

		- Notification à temps	- Inspection, audit, et contrôle à la réception	
École, université et centre de formation	Externe	- Formation adaptée aux exigences industrielles et réglementaires	- Suivi insertion stagiaires	- Convention cadre de partenariat éducatif et programme compétences-conformité
Syndicat « CP »	Interne	- Respect des accords collectifs, dialogue social	- Réunions du conseil de participation	- Politique sociale interne intégrée à la conformité ISO 37301

ANNEXE-G Analyse du contexte

	Force	Faiblesse
	<ul style="list-style-type: none"> • La certification ISO 9001 :2015 depuis 2011 facilite l'intégration des exigences de conformité • Engagement fort de la direction envers la conformité • Connaissance approfondie des réglementations • Formation et sensibilisation continues • Réactivité face aux risques de non-conformité • Veille légale et réglementaire continue • Système d'archivage et de gestion documentaire mis en place • La mise en place des mécanismes de sanction en cas de non-respect des normes de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des ressources allouées pour la gestion de la conformité • Incapacité à assurer une conformité totale aux normes applicables • Absence d'outil de gestion de la conformité centralisé • Retards dans l'adaptation aux nouvelles réglementations • Manque de visibilité sur la gestion des risques juridiques
	Opportunité	Menace
Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementations favorables à l'innovation • Loi sur la protection des données (Loi 18-07) 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité politique et changements législatifs imprévus. • Pression accrue des autorités gouvernementales.
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion sur les marchés internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence accrue
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la demande pour des produits technologiques avancés 	
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats avec des entreprises de haute technologie 	
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité aux exigences environnementales croissantes la réduction de l'empreinte écologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementations environnementales strictes
Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des certifications supplémentaires • Subventions et incitations gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements législatifs imprévus. • Complexité des régulations internationales

**ANNEXE-H Politique
Qualité-conformité**

Depuis sa création, BOMARE COMPANY a toujours été très active dans la recherche des opportunités qui lui permettent de préserver sa position de leader dans la filière électronique à l'échelle Nationale et de conserver toutes ses performances à l'export.

Le maintien de toutes ses positions acquises est assuré grâce à l'effort d'investissement aboutissant à l'amélioration constante de ses produits pour répondre aux exigences du marché et cela par une stratégie commerciale adaptée.

Le développement de ses activités d'exportation ainsi que le déploiement de son réseau de service Après-vente à l'international constituent pour BOMARE COMPANY une préoccupation majeure pour l'amélioration de ses acquis dans un contexte hautement concurrentiel.

Dans le contexte économique actuel, BOMARE COMPANY adopte une vision stratégique fondée sur la qualité de ses produits et services, une gestion opérationnelle efficace, ainsi qu'une parfaite maîtrise des processus, l'acquisition de nouveaux équipements de haute technologie et le respect rigoureux des exigences de conformité, garantissant ainsi que toutes ses opérations respectent les normes légales, éthiques et environnementales.

Cette vision permet à BOMARE COMPANY le maintien de sa force en tant que précurseur dans l'exportation des produits électroniques algériens vers Europe, et de constituer un modèle de proposition dans la définition de la nouvelle démarche économique du pays.

En adéquation avec cette stratégie, les objectifs de BOMARE COMPANY s'articulent autour des 06 axes principaux suivants



Conformément au système de management de la qualité et de conformité de BOMARE COMPANY selon les normes ISO 2015: 9001 et ISO 37301: 2021, chaque processus est mis à contribution pour l'atteinte des objectifs fixés

BOMARE COMPANY déploie une approche qui repose sur l'évaluation des forces et des faiblesses ainsi que l'analyse des risques et des opportunités, en plaçant l'amélioration continue, la satisfaction des clients et de toutes les parties intéressées, ainsi que le respect des obligations légales et réglementaires, au cœur de sa stratégie.

Bomare Company réitère son engagement à développer et à améliorer en permanence son système de management de la qualité (SMQ) et son système de management de la conformité (SMC), en fournissant les ressources (humaines, matérielles et techniques) nécessaires, afin que ces derniers soient pertinents, efficaces et porteurs de valeurs ajoutées.

BOMARE COMPANY compte sur la collaboration habituelle du responsable management qualité, des pilotes de processus ainsi que de l'ensemble du personnel afin de poursuivre la mise en exergue de cette politique qualité-conformité

BOMARE COMPANY vise également à s'engager pour accréditer son laboratoire d'étalonnage suivant la norme ISO IEC 17025 v 2017, cet engagement compte à garantir que le laboratoire exerce ses activités en toute impartialité et confidentialité, ces éléments sont des principes fondamentaux de notre laboratoire d'étalonnage, c'est pourquoi nous prenons toutes les dispositions nécessaires pour s'assurer:

De la compétence de notre personnel De la fiabilité des résultats du laboratoire par rapport aux exigences de la norme ISO/ CEI 17025 v 2017 et que les résultats fournis par le laboratoire ne peuvent être influencés

NOS CERTIFICATIONS



Directeur exécutif
M . AÏ BOUMEDIENE

ANNEXE-I Analyse AMDEC

Analyse AMDEC

Actif critique	Fonction	Scenario probable	Modes de défaillances	Contrainte	Effet	Cause	Évaluation initial				Responsable	Action de réduction	Évaluation final			Cout	Qualité	Délai	Plan B	Observations
							G	P	D	IPR			G(f)	P(f)	IPR (f)					
Procédure maîtrise des NC et AC (Processus MPQ& Amélioration)	Détection des non-conformités	Le formulaire est mal transmis au service qualité	Perte ou non-transmission du document	Temps limité - Manque de ressources humaines	Non-conformité persiste sans traitement - Risque de non-conformité majeure en audit externe	Audit superficiel - Manque d'expérience de l'auditeur	5	4	3	60	Responsable qualité	Formation des auditeurs et contrôle régulier de la complétude des formulaires transmis	3	2	6		Amélioration de la traçabilité et du suivi qualité	1 à 2 semaines	/	/
		Les actions correctives supplémentaires ne sont pas lancées	Omission de traitement de fond, risque de récurrence	Mauvaise planification des actions correctives et des responsabilités	Risque de récurrence de la non-conformité et non traitement des causes profondes	Absence de processus de retour d'information et de suivi	5	4	3	60	Responsable qualité	Mettre en place un système de suivi formalisé avec rappels automatiques	5	2	10		Meilleur traitement des causes profondes	2 à 4 semaines	/	/
		Action immédiate prise trop tard après réception de la DAC	Délai de traitement excessif de la non-conformité	Retards dans la planification et le traitement des non-conformités	Accroissement des délais de production, impact sur la rentabilité	Mauvaise gestion du temps et priorités mal définies	5	4	3	60	Chef de département / Qualité	Établir une procédure de priorisation des NC et former les responsables de traitement	4	2	8		Meilleure réactivité et réduction du taux de NC	1 mois environ	/	/
		Mauvaise communication des résultats d'audit ou de l'évaluation interne	Manque de partage d'informations entre départements	Manque de communication efficace entre départements	Ralentissement des actions et manque de cohésion entre les équipes	Manque d'outils pour une communication efficace entre départements	4	4	3	48	Responsable communication interne	Organiser des réunions transverses + utiliser des outils collaboratifs (intranet, plateforme partagée)	3	2	6		Communication renforcée entre services	1 à 2 semaines	/	/

		Conditions de travail inadaptées (température, bruit)	Environnement de travail non adapté	Environnement de travail non contrôlé, perturbations externes	Baisse de la performance due aux mauvaises conditions de travail	Environnement de travail non régulé, absence de protocoles de sécurité	4	4	3	48	HSE / RH	Améliorer les conditions de travail (ventilation, ergonomie, EPI)	4	4	16		Meilleure performance, réduction des erreurs humaines	2 à 4 semaines	Réaménagement temporaire de postes dans zones plus adaptées	À coordonner avec HSE et RH
		Parties prenantes internes non consultées	Mauvaise perception des priorités	Mauvaise hiérarchisation des priorités et des tâches	Décisions inefficaces et manque de réactivité face aux enjeux	Manque de vision claire des objectifs et des priorités organisationnelles	4	3	4	48	Qualité / DG	Réunions régulières interservices pour aligner les priorités	4	3	12		Meilleure cohérence des actions et décisions	1 semaine	/	/
		Surveillance des résultats des indicateurs qualité ou performance	Mauvaise interprétation ou négligence des écarts dans les indicateurs	Absence d'outils de suivi adaptés - Manque de formation	Détection tardive des problèmes - Dégradation continue de la qualité	Données mal présentées - Indicateurs mal définis	4	4	3	48	Qualité / Formation	Organiser des sessions de formation sur les KPI et indicateurs	4	4	16		Meilleure surveillance et anticipation des dérives qualité	1-3 semaines	Mise à disposition d'un guide simplifié des KPI pour les équipes	Formation à intégrer dans le plan annuel
Déclenchement d'une DAC (demande d'action corrective)		Plusieurs DAC s'accumulent sans traitement	Engorgement du processus correctif	Problème de gestion des priorités, manque de ressources pour traiter les actions	Retards dans le traitement des non-conformités, accumulation des actions non traitées	Mauvaise gestion du flux de travail et des responsabilités	4	3	4	48	Responsable qualité	Définir un plan de traitement priorisé + réaffectation de ressources	4	3	12		Réduction des retards et meilleure réactivité corrective	2 à 3 semaines	/	/
		Procédures mal définies ou obsolètes	Mauvaise définition des étapes, manque de précision dans les instructions	Instructions ambiguës ou trop générales, manque de standardisation des processus	Exécution incorrecte des actions correctives, risque de non-conformité persistante	Manque de clarté dans la communication des étapes et des objectifs	4	4	3	48	Responsable Processus	Réviser et mettre à jour les procédures régulièrement	4	4	16		Standardisation des processus, réduction des erreurs, meilleure conformité aux exigences qualité	2 semaines	Créer un système de suivi et des mises à jour régulières	Procédures critiques à réévaluer chaque année
		Communication entre les équipes en cas de détection	Manque de transmission ou communication incomplète	Pas de routine de reporting - Responsabilités mal définies	Équipe non informée de la non-conformité - Prise en charge tardive	Oubli - Défaillance de l'outil de communication	4	4	3	48	Responsable Qualité	Mettre en place un reporting détaillé	3	1	3		Suivi plus rigoureux, réduction des oublis, amélioration du traitement des NC	2 semaines	/	/

		Audit réalisé par une tierce partie (certification, client, autorité)	Résultats d'audit ignorés ou mal interprétés	Pas de validation formelle - Faible implication de la direction	Inaction sur des non-conformités détectées - Risque en cas d'audit client ou de certification	Rapport mal rédigé - Pas de réunion de restitution	5	3	3	45	Responsable Audit	Revoir les résultats avec les parties prenantes	3	2	6		Meilleure exploitation des résultats d'audit, renforcement de la conformité et des plans qualité	2 à 3 semaines	/	Documentation d'audit à améliorer
		Matières premières non conformes	Non-conformité des matières premières (qualité, spécifications)	Problèmes de contrôle qualité des fournisseurs, non-conformité des matériaux	Impact sur la qualité du produit final, risques de réclamations clients	Sélection inappropriée des fournisseurs ou des matériaux	5	3	3	45	Responsable Production	Effectuer un contrôle strict sur les matières	3	2	6		Réduction des défauts de production, amélioration de la qualité produit et satisfaction client	2 à 3 semaines	/	/
		Mauvaise évaluation des impacts sur les clients	Sous-estimation des conséquences externes	Manque d'analyse approfondie des risques et des impacts externes	Perte de réputation, non-respect des normes réglementaires	Manque de planification des risques externes, faible surveillance	5	3	3	45	Responsable Logistique	Ajouter des analyses de risques externes	3	3	9		Meilleure prise en compte des attentes clients, réduction des réclamations, renforcement de la confiance	1 mois environ	/	Surveillance externe à renforcer
		Une non-conformité passe inaperçue	Défaut de détection de la non-conformité	Manque d'outils ou de ressources pour la détection des non-conformités	Retards dans la production, coûts supplémentaires pour rectification	Méthodes de contrôle inadéquates ou obsolètes	5	4	2	40	Responsable qualité	Mettre en place un contrôle de qualité rigoureux	3	1	3		Diminution du risque de défaut non détecté	2 semaines	/	S'assurer que les outils et les méthodes sont régulièrement mis à jour
		Actions correctives non vérifiées ou mal vérifiées	Vérification insuffisante, absence de contrôle efficace	Absence de procédure de vérification claire et d'inspection rigoureuse	Non-détection des défauts, risques de non-conformités persistantes	Processus de vérification et contrôle mal définis ou mal appliqués	5	4	2	40	Responsable production	Revoir les outils et méthodes de détection, former les équipes	3	2	6		Augmentation de l'efficacité corrective, amélioration continue	3 semaines	/	Améliorer la communication entre les départements

		La DAC est envoyée au mauvais responsable	Erreur d'attribution de la responsabilité	Mauvaise répartition des responsabilités et absence de clarification des rôles	Confusion dans les responsabilités, absence de responsabilisation	Mauvaise répartition des tâches, absence de gestion des responsabilités	4	3	3	36	Responsable process	Clarifier les rôles et responsabiliser chaque partie prenante dans le processus	2	2	4		Traitement plus rapide, efficacité accrue	2 semaines	/	Révision continue des processus de documentation
L'analyse et l'identification des causes du dysfonctionnement		Le formulaire FOR-SMQ-55a n'est pas rempli	Omission de déclenchement de DAC	Absence de procédure claire pour le déclenchement de la DAC	Non-conformité non traitée à temps	Manque de formation sur les procédures de déclenchement de la DAC	4	3	3	36	Responsable des actions DAC	Former le personnel aux bonnes pratiques de déclenchement de la DAC	2	2	4		Historique complet, audit facilité	1-2 semaines	/	Assurer un contrôle qualité rigoureux sur la DAC
		Manque de formation ou de sensibilisation des auditeurs ou agents de surveillance	Agents non formés qui ne repèrent pas les non-conformités existantes	Budget formation insuffisant - Turnover élevé	Non-conformités non détectées - Système qualité inefficace	Absence de programme de formation - Recrutement non qualifié	4	3	3	36	Responsable formation	Augmenter le budget et la durée des formations	3	1	3		Détection précoce, actions ciblées	2-3 semaines	/	Veiller à l'alignement des formations avec les objectifs
		Réception d'une réclamation client	Réclamation non prise en compte ou mal classifiée (oubli, négligence, erreur de saisie)	Manque de logiciel ou de suivi digital - Communication interne déficiente	Insatisfaction client accrue - Image négative de l'entreprise	Surcharge de travail - Absence de procédure claire	4	3	3	36	Responsable qualité	Mettre en place un système de contrôle qualité renforcé	3	2	6		Réduction des réclamations, satisfaction client améliorée	1 mois	/	Assurer une communication claire entre tous les départements
		Mauvaise documentation ou absence de formulaires nécessaires	Formulaire non rempli correctement, informations manquantes	Manque de clarté dans les instructions et les attentes	Informations erronées ou incomplètes pouvant mener à des décisions incorrectes	Mauvaise gestion de la documentation et des processus d'enregistrement	4	4	2	32	Responsable communication	Documentation complète- Améliorer les outils de communication interne et le suivi	3	2	6		Conformité documentaire, meilleure analyse globale	3-4 semaines	/	Mettre en place des retours réguliers et un suivi des actions
		Aucune évaluation de l'impact de la non-conformité	Absence d'analyse de criticité	Absence de critères clairement définis pour l'analyse de criticité	Risque de ne pas identifier les priorités correctes, perte de focus	Absence de standardisation des méthodes d'analyse de criticité	5	3	2	30	Responsable priorisation	Clarifier les priorités et définir des critères objectifs	2	2	4		Priorisation des actions + meilleure gestion des risques	2 semaines		Suivi des priorités basées sur des critères objectifs

ANNEXE-J Registre de conformité

Catégorie	Obligation légale / réglementaire	Texte de référence / Autorité compétente	Applicabilité concrète	Responsable désigné	État de conformité	Actions / Suivi à réaliser
1. Données personnelles	Mise en conformité avec la loi n°18-07 pour le traitement des données personnelles	Loi n°18-07 – ANPDP (Algérie)	Toute processus / département collectant des données personnelles (sites web, RH, CRM)	DPO / Responsable informatique	Projet en cours	Déclaration des traitements via le portail ANPDP, mise en place des mesures de sécurité appropriées
2. Sécurité au travail	Élaboration et mise à jour du DUERP	Code du travail – Inspection du travail	Activités présentant des risques physiques ou chimiques (Production, logistique, maintenance)	Responsable HSE / RH	En cours	Mise à jour du DUERP prévue, actions de sensibilisation en cours
3. Environnement	Gestion des déchets non dangereux (tri, collecte, élimination)	Code de l'environnement – ADEME / DREAL	Toute entreprise produisant des déchets non ménagers (bureaux, ateliers)	Responsable HSE	En cours	Identifier les prestataires agréés et établir des bordereaux de suivi
4. Fiscalité	Déclaration de TVA (mensuelle ou trimestrielle) et Impôt sur les Sociétés (IS)	Code général des impôts – DGFIP	Toutes les entreprises assujetties à la TVA ou à l'IS	Directeur contrôle de gestion, responsable comptabilité, responsable trésorier	Conforme	Déclarations automatisées avec logiciel comptable certifié
5. Anti-corruption / éthique	Élaboration d'un code de conduite, cartographie des risques, dispositif d'alerte	Loi Sapin II – AFA (France)	Obligatoire pour entreprises > 50 salariés ou exposées à des risques de corruption	Responsable conformité / juridique	En cours	Rédiger un code éthique, former les collaborateurs, mettre en place une hotline interne
6. Conformité produit	Marquage CE pour les produits soumis à une réglementation européenne	Règlementation UE – DGCCRF / Douanes	Produits vendus dans l'UE nécessitant certification (équipements électriques, jouets, machines...)	Bureau technique / Qualité	Conforme	Dossier technique complet, surveillance post-commercialisation
7. Reporting financier	Dépôt des comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexes)	Code de commerce – Greffe du tribunal de commerce	Toutes les sociétés commerciales françaises	Direction financière / Comptable	Conforme	Dépôt dans les délais chaque année (au plus tard 6 mois après clôture)
8. Affichage obligatoire	Affichage en entreprise des informations légales (égalité, horaires, numéros d'urgence, inspection du travail, etc.)	Code du travail – Art. L.2262-5 / Inspection du travail	Tous les lieux de travail avec salariés	RH / QHSE	Partiellement conforme	Vérification du contenu, mise à jour des affiches en cas de changement de loi
9. Étiquetage des produits	NA					