

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

**Mémoire de fin d'études**

**En vue de l'obtention d'un Master professionnel en**

**« Management par la qualité »**

**Exploration du rôle du management de la formation conformément à la norme ISO 10015:2019 dans l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015 — Cas de la SARL COFEED**

**Elaboré par :  
BEY NASSIMA**

**Encadré par :  
DR. MOHAMMED EL  
HADJ LEILA**

**Année universitaire : 2025/2026**

## Résumé

La formation représente un facteur clé dans le renforcement des compétences ainsi que l'optimisation de la performance organisationnelle au sein des organisations. Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé le rôle du management de la formation, conformément aux lignes directrices de la norme ISO 10015:2019, dans l'efficacité du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 au sein de la SARL COFEED. Pour ce faire, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des grilles d'évaluation adaptées aux normes étudiées ainsi que sur des entretiens semi-directifs.

Les résultats obtenus révèlent un taux d'application de la norme ISO 10015 de 77,5 %, ainsi qu'un niveau de cohérence de 78 % concernant l'efficacité du système de management de la qualité. Ces résultats montrent que l'entreprise dispose d'un système globalement structuré et performant. Toutefois, des marges d'amélioration subsistent.

L'entreprise pourrait renforcer l'efficacité de son SMQ en développant ses procédures et en appliquant la norme ISO 10015:2019, notamment par une meilleure évaluation de l'efficacité des formations et une anticipation des besoins futurs en compétences.

**Les mots clés :** Système de management de la qualité, Efficacité, compétences, Management de la formation, ISO 10015:2019 et ISO 9001:2015, Sarl COFEED.

## الملخص

تعد إدارة التدريب ركيزة أساسية لتطوير المهارات وتحسين الأداء داخل المؤسسات. في هذه الدراسة، قمنا بتحليل دور إدارة التدريب، وفقا لإرشادات مواصفة ISO 10015:2019 ، في فعالية نظام إدارة الجودة القائم على مواصفة ISO 9001:2015 في شركة SARL COFEED ولتحقيق هذه الغاية، اعتمدنا منهجا نوعيا، باستخدام نماذج تقييم مكيفة مع المعايير المدروسة، بالإضافة إلى المقابلات.

تشير النتائج إلى أن معدل تطبيق مواصفة ISO 10015 بلغ 77.5%، ومستوى اتساق بنسبة 78% فيما يتعلق بفعالية نظام إدارة الجودة. تظهر هذه النتائج أن الشركة تمتلك نظاما منظما وفعالاً بشكل عام. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال للتحسين.

يمكن للشركة تعزيز فعالية نظام إدارة الجودة لديها من خلال تطوير إجراءاتها وتطبيق مواصفة ISO 10015:2019 ، ولا سيما من خلال تحسين تقييم فعالية التدريب واستباق احتياجات المهارات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام إدارة الجودة، الفعالية، المهارات، إدارة التدريب، ISO 10015:2019 و ISO 9001:2015 ،

COFEED SARL.

## Abstract

Training management is a key lever for skills development and performance improvement within organizations. In this study, we analyzed the role of training management, in accordance with the guidelines of ISO 10015:2019, in the effectiveness of the quality management system based on ISO 9001:2015 at COFEED SARL. To this end, a qualitative approach was adopted, using assessment grids adapted to the standards studied, as well as semi-structured interviews.

The results reveal an ISO 10015 implementation rate of 77.5%, and a consistency level of 78% regarding the effectiveness of the quality management system. These results show that the company has a generally structured and effective system. However, there is still room for improvement.

The company could strengthen the effectiveness of its QMS by developing its procedures and implementing the ISO 10015:2019 standard, particularly through improved evaluation of training effectiveness and anticipation of future skills needs.

**Keywords:** Quality management system, Effectiveness, Skills, Training management, ISO 10015:2019 and ISO 9001:2015, COFEED SARL.

## REMERCIEMENT

*Avant tout, je rends grâce à Allah le Tout-Puissant, qui m'a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour surmonter les difficultés et mener à bien ce travail de recherche. Sans Sa miséricorde, rien de tout cela n'aurait été possible.*

*Je tiens à exprimer ma profonde et sincère gratitude à mon encadrante, **DR. MOHAMMED EL HADJ LEILA**, pour son accompagnement précieux, sa disponibilité constante et la qualité de ses conseils. Elle a su, par sa bienveillance et ses orientations, éclairer mes réflexions et guider ce travail jusqu'à son aboutissement.*

*J'adresse également mes remerciements respectueux aux membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail et de lui consacrer leur temps. Leurs remarques et suggestions contribueront, sans aucun doute, à enrichir et à améliorer ce mémoire.*

*Je remercie chaleureusement toute l'équipe de la **SARL COFEED** pour leur accueil, leur confiance et leur générosité. Grâce à eux, j'ai pu vivre une expérience professionnelle enrichissante et découvrir le monde de l'entreprise dans un esprit de partage et de collaboration.*

*Je n'oublie pas non plus l'équipe pédagogique de l'**École Nationale Supérieure de Management (ENSM)**, pour la qualité de la formation reçue et leur accompagnement tout au long de mon parcours.*

*À mon père, **BEY Bekadour**, qui n'est plus présent physiquement, mais dont l'ombre et la présence spirituelle m'ont accompagnée à chaque étape de ce chemin. Ce travail est bien plus qu'un simple mémoire : c'est un hommage à ton rêve, à tes sacrifices et à l'espoir que tu avais placé en moi. J'aurais tant voulu partager ce moment avec toi... mais je sais, au fond de moi, que tu en serais fier.*

*À ma mère, **BEY Sultana**, pilier de ma vie, qui a repris avec courage et dignité le flambeau laissé par mon père. Tes sacrifices silencieux, ton amour inconditionnel et tes prières ont été ma plus grande force dans les moments de doute et de fatigue.*

*À ma grand-mère, pour sa douceur, ses bénédictions et sa présence réconfortante qui m'ont toujours protégée.*

*À mes frères, **Cherif, Imad et Atik**, ainsi qu'à ma sœur **Hania**, Vous êtes mon équilibre et ma force.*

*À mes proches, mes amis, et à mes camarades de la promotion **MPQ**, avec qui j'ai partagé des années d'apprentissage, de stress, de rires et de solidarité. Ces souvenirs resteront gravés à jamais dans ma mémoire.*

*Enfin, je m'adresse à la petite Nassima. A cette enfant pleine de rêves, parfois fragile, parfois perdue, mais toujours sincère et profondément courageuse. Celle qui a grandi en apprenant à tomber sans se briser, à se relever sans renoncer, et à avancer même quand le chemin semblait flou. Aujourd'hui, je la regarde avec tendresse. Avec beaucoup d'amour aussi. Et surtout avec une immense fierté et une profonde gratitude pour tout ce qu'elle a traversé sans jamais abandonner.*

## Table des matières

Résumé.....	I
المخلص .....	II
Abstract .....	III
REMERCIEMENT .....	IV
Table des matières .....	V
Liste des tableaux .....	VIII
Liste des figures.....	IX
Liste Des abréviations .....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE LITERATURE ET CADRE THEORIQUE.....	5
Section 1 : Revue de la littérature.....	7
1. Le système de management de la qualité (SMQ) .....	7
2. Les ressources humaines dans le système de management de la qualité.....	9
2.1 Le rôle des ressources humaines dans le SMQ .....	9
2.2 La gestion des compétences dans le SMQ .....	10
3. Les compétences organisationnelles et l'efficacité du SMQ .....	11
4. La formation comme levier de développement des compétences .....	12
4.1 La norme ISO 10015 et le management de la formation.....	12
4.2 Rôle de la formation dans l'efficacité du système de management de la qualité .....	13
4.3 Impact empirique de la formation .....	14
5. Analyse de la littérature existante.....	14
Section 2 : Cadre conceptuel théorique de la recherche .....	17
1. Le concept de la qualité.....	17
2. Le système de management de la qualité (SMQ) .....	18
2.1 Définition du système de management de la qualité .....	18
2.2 Les fondamentaux du système de management de la qualité .....	19
2.2.1 La norme ISO 9001:2015 .....	22
2.3 Les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 .....	24
2.4 L'efficacité du système de management de la qualité .....	26
3. Les compétences dans le système de management de la qualité .....	28
3.1 La notion de compétence dans les organisations.....	28
3.2 Les exigences de la clause 7.2 de la norme ISO 9001:2015.....	29
3.2.1 Détermination des compétences nécessaires .....	30
3.2.2 Assurance de la compétence du personnel .....	30
3.2.3 Évaluation de l'efficacité des actions de formation.....	30
4. Le management de la formation selon la norme ISO 10015:2019 .....	30
4.1 Définition du management de la formation.....	30

4.2 Management de la formation selon la norme ISO 10015:2019 .....	31
4.2.1 Identification des besoins de formation .....	32
4.2.2 Planification et conception de la formation .....	33
4.2.3 Réalisation de la formation .....	34
4.2.4 Évaluation de l'efficacité de la formation .....	34
5. Relation entre le management de la formation et l'efficacité du SMQ .....	35
5.1 Contribution de la formation au développement des compétences .....	35
5.2 Impact des compétences sur l'efficacité du système de management de la qualité .....	35
Chapitre 2 CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL .....	37
Section 1 : Le cadre méthodologique .....	38
1. Positionnement épistémologique .....	38
2. Méthodologie de collecte des informations .....	38
3 Outils de la collecte des données .....	39
3.1 Observation .....	39
3.2 Analyse Documentaire .....	40
3.3 Entretiens .....	40
3.4 Check-list .....	42
4. Analyse des données .....	42
4.1 Echelle d'évaluation .....	42
4.2 Diagramme de Radar .....	43
Section 2 : Cadre organisationnel de la recherche .....	44
1 Présentation de l'organisme d'accueil .....	44
2 Organisation et organigramme de SARL COFEED .....	46
3 Missions et objectifs de la SARL COFEED .....	46
a) Principales missions .....	46
b) Principaux objectifs .....	46
c) Engagements de la SARL COFEED .....	47
4 Présentation des unités de la SARL COFEED .....	47
4.1 Unité de trituration des graines oléagineuses .....	47
4.2 Unité de production d'aliments de bétail et de volaille .....	47
4.3 Unité de stockage et de distribution .....	48
4.4 Unité logistique et maintenance .....	48
3. Unité de Trituration des graines oléagineuses .....	48
3.1 Présentation des différents services de l'unité .....	49
3.2 Services de l'unité .....	49
4. Direction générale : .....	50
4.1 Le Département des Ressources Humaines .....	51
4.2 Missions du Département des Ressources Humaines .....	51
4.3 Engagement de la Direction Générale envers le développement des compétences : .....	52

4.4 Service de Formation : .....	52
4.5 Missions de service formation : .....	52
4.6 Processus de formation .....	53
Section 3 : processus de formation au sein de SARL COFEED .....	55
1. Cadrage réglementaire et budgétaire .....	55
2. Identification et analyse des besoins en formation .....	55
3. Identification des besoins .....	55
4. Élaboration et planification du plan de formation .....	55
5. Sélection des organismes de formation .....	55
6. Validation du plan de formation .....	56
7. Mise en œuvre des actions de formation .....	56
8. Évaluation des actions de formation.....	56
9. Suivi, traçabilité et mise à jour des compétences .....	56
Section 04 : Diagnostic de la situation actuelle de SMQ et processus de formation selon la norme 9001V2015 et les lignes directrices 10015 V2019 .....	57
1.Évaluation du système de management de la qualité .....	57
2.Les supports de pilotage opérationnels.....	59
3.Résultats du diagnostic pratique selon ISO 10015:2019 — management de la qualité : lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes .....	61
4.Analyse des forces et des faiblesses .....	62
5.Elaboration d'un plan d'action .....	64
CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE.....	65
1. Discussion des résultats du SMQ selon ISO 9001:2015 .....	66
2. Discussion des résultats du management de la formation selon l'ISO 10015:2019 .....	67
3. Cohérence entre l'ISO 9001:2015 et l'ISO 10015:2019 .....	69
4. Recommandations .....	69
Conclusion générale : .....	74
Bibliography:.....	77
LES ANNEXES .....	81
ANNEX A : Grille d'audit selon les exigences de la ligne directrice iso10015:2019.....	82
ANNEX B : Grille d'audit selon les exigences de la ligne directrice iso10015:2019 .....	130
ANNEX C : Plan D'action.....	146

## Liste des tableaux

Tableau N° 1: Définitions normatives liées au système de management de la qualité.....	19
Tableau N° 2: La famille de normes ISO 9000 .....	21
Tableau N° 3: Les niveaux de normalisation et leurs acteurs.....	21
Tableau N° 4: Exemples d'indicateurs ISO 9001 pour un tableau de bord qualité .....	27
Tableau N° 5: les exigences de chapitre 7.2 iso 9001.2015 .....	29
Tableau N° 6: Principales lignes directrices de la gestion des compétences selon la norme ISO 10015:2015	31
Tableau N° 7: liste des interviewés .....	41
Tableau N° 8: échelle de l'évaluation.....	43
Tableau N° 9: Fiche signalétique de Sarl COFEED.....	45
Tableau N° 10: Logigramme du processus de formation de SARL COFEED.....	54
Tableau N° 11: Résultat d'évaluation du système de management de la qualité.....	57
Tableau N° 12: les indicateurs de qualité appliqués à SARL COFEED.....	59
Tableau N° 13: Résultat d'évaluation de processus de formation.....	61
Tableau N° 14: analyse SWOT.....	63
Tableau N° 15 : les indicateurs de suivi de la formation.....	71

## Liste des figures

Figure N° 1: les 03 étapes d'évolution de la qualité.....	20
Figure N° 2:Schéma des chapitres du système de management de la qualité ISO 9001:2015.....	23
Figure N° 3:les 7 principes de management de qualité. ....	25
Figure N° 4:Cycle PDCA appliqué au système de management de la qualité .....	25
Figure N° 5:Synthèse des dimensions du référentiel de compétences organisationnelles : .....	29
Figure N° 6:Processus de gestion des compétences et du développement des personnes.....	32
Figure N° 7:Processus d'identification des besoins de formation.....	33
Figure N° 8:Modèle d'évaluation de la formation selon Kirkpatrick (4 niveaux) .....	34
Figure N° 9:Organigramme de SARL COFEED.....	46
Figure N° 10: Représentation graphique des résultats du diagnostic .....	62

## Liste Des abréviations

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**AP** : Appliqué

**COFEED** : Nom de l'entreprise étudiée

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**ENSM** : École Nationale Supérieure de Management

**FNDP** : Fonds National de Développement des Personnes

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HLS** : High Level Structure

**HSE** : Hygiène, Sécurité et Environnement

**ISO** : Organisation Internationale de Normalisation

**KPI** : Key Performance Indicators (Indicateurs Clés de Performance)

**MA** : Moyennement Appliqué

**MPQ** : Management Par la Qualité

**NA** : Niveau d'Application

**PA** : Parfaitement Appliqué

**PDCA** : Plan – Do – Check – Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir)

**PFE** : Projet de Fin d'Études

**PTA** : Partiellement Appliqué

**QFD** : Quality Function Deployment

**QMS** : Quality Management System

**RH** : Ressources Humaines

**RMQ** : Responsable Management de la Qualité

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SMART** : Spécifique – Mesurable – Atteignable – Réaliste – Temporel

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

**TA** : Totalemment Appliqué

**TQM** : Total Quality Management (Management de la Qualité Totale)

**UAB** : Unité d'Alimentation Animale

# **INTRODUCTION GENERALE**

## ***Introduction***

### **Contexte de l'étude**

De nos jours, les entreprises attachent une importance croissante à leur structure interne et à l'évolution des compétences de leurs collaborateurs.

Dans ce contexte, les normes internationales ont un rôle crucial puisqu'elles fournissent des repères clairs pour améliorer la gestion et la qualité du travail. La norme ISO 9001:2015 encadre le système de management de la qualité, tandis que la norme ISO 10015:2019 fournit des lignes directrices pour mieux développer les compétences au sein des organisations.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail. Il s'intéresse au rôle du management de la formation, selon la norme ISO 10015:2019, dans l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015. Cette étude a été réalisée au sein de la SARL COFEED, une entreprise algérienne du secteur agroalimentaire, qui possède une organisation structurée et qui cherche à améliorer en continu ses performances.

L'objectif de ce travail est de comprendre comment la formation contribue à améliorer le système qualité de l'entreprise.

Il s'agit en particulier d'examiner les pratiques existantes, de vérifier leur degré de conformité aux recommandations de la norme ISO 10015:2019, et d'analyser leur impact sur le fonctionnement du système qualité ISO 9001:2015.

### **Problématique de l'étude**

Sur la base de ces éléments, la question centrale de notre recherche est la suivante : Comment le management de la formation, structuré selon les lignes directrices de l'ISO

10015 :2019, peut-il contribuer à renforcer l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015 au sein de la SARL COFEED ? Pour répondre à cette question principale, les questions secondaires suivantes ont été retenues :

- Comment le processus de formation est-il mis en œuvre au sein de la SARL COFEED ?
- Dans quelle mesure les pratiques de formation sont-elles conformes aux recommandations de la norme ISO 10015:2019 ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un système clair pour évaluer et améliorer ses actions de formation ?

## ***Introduction***

- Comment les résultats de la formation influencent-ils l'efficacité globale du système de management de la qualité ISO 9001:2015 ?

## **Objectifs de l'étude**

Cette recherche vise principalement à examiner l'importance du management de la formation dans l'efficacité du système de management de la qualité (SMQ) au sein de la SARL COFEED. Pour être plus précis, l'objectif de cette recherche est de :

- Analyser les pratiques actuelles de formation dans l'entreprise à l'aide de la grille d'évaluation basée sur la norme ISO 10015:2019.
- Évaluer le niveau de conformité et l'efficacité du système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001:2015.
- Mettre en évidence les forces et les limites des pratiques liées à la formation et au management de la qualité.
- Proposer des recommandations et un plan d'action afin de faire de la formation un véritable levier d'amélioration continue et de performance du SMQ.

## **Démarche méthodologique**

Donc, nous avons privilégié une démarche qualitative qui offre une compréhension plus approfondie de la réalité sur le terrain.

Nous avons utilisé divers outils tels qu'une grille d'évaluation, une checklist basée sur les normes, ainsi que des entretiens avec les personnes concernées dans l'entreprise.

Ceci nous a aidés à bien comprendre les pratiques de formation, à identifier leurs atouts et leurs contraintes, et à suggérer des pistes d'amélioration.

## **Importance de la recherche**

L'intérêt de cette étude réside dans sa contribution à la compréhension du rôle du management de la formation dans l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité. Elle permet de mettre en lumière la manière par laquelle les pratiques de formation, lorsqu'elles sont structurées selon les lignes directrices de la norme ISO 10015:2019, peuvent soutenir la performance globale du SMQ ISO 9001:2015.

Cette recherche est également importante car elle relie deux référentiels complémentaires. Elle montre que la formation ne doit pas être vue comme une simple activité administrative, mais

## ***Introduction***

plutôt comme un processus organisé qui aide à réduire les écarts de compétences et à améliorer la conformité aux exigences qualité.

Pour la SARL COFEED, cette étude représente une opportunité de mieux comprendre et d'améliorer ses pratiques de formation. Elle permet de passer d'une gestion parfois informelle des compétences à une approche plus structurée et orientée vers l'amélioration continue du capital humain et de la performance du système qualité.

## **Structure du travail**

Sur la base de ce cadre, notre étude a permis d'évaluer dans quelle mesure le management de la formation au sein de la SARL COFEED est aligné avec les recommandations de la norme ISO 10015:2019, et comment il contribue à l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015.

Ce travail s'articule autour de trois chapitres :

### **Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE.**

Ce chapitre présente les notions essentielles liées au système de management de la qualité, le rôle des ressources humaines dans la performance de l'entreprise, ainsi que les principes de la norme ISO 10015:2019. Il met également en évidence le lien entre la gestion des compétences, la formation et l'amélioration de la qualité.

### **Chapitre 2 : Cadre méthodologique ET ORGANISATIONNEL**

Dans ce chapitre, nous présentons la démarche méthodologique adoptée pour conduire cette étude. Il décrit le cadre de l'enquête au sein de la SARL COFEED, ainsi que les outils utilisés, notamment les grilles d'évaluation basées sur les normes ISO 9001:2015 et ISO 10015:2019.

### **Chapitre 3 : Analyse et interprétation des résultats**

Ce chapitre final est consacré à l'analyse des données recueillies. Il permet de dresser un diagnostic de l'existant concernant les pratiques de formation, d'identifier les écarts par rapport aux exigences normatives, et de proposer des recommandations et un plan d'action pour améliorer ces pratiques.

Cette étude a pour objectif de proposer un cadre concret d'analyse du management de la formation, en le liant aux normes internationales. Cela dans le but d'optimiser l'efficacité générale du système de Management de la qualité et d'améliorer le développement des compétences au sein de la société.



# **CHAPITRE 1 : REVUE LITERATURE ET CADRE THEORIQUE**

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Le premier chapitre évoque le cadre théorique de notre recherche, il regroupe la revue de la littérature exposée dans la première section, ainsi que le cadre conceptuel défini dans la deuxième section.

La revue de littérature suivante analyse les travaux réalisés par les chercheurs sur notre sujet de recherche, qui porte principalement sur l'exploration du rôle du management de la formation conformément à la norme ISO 10015:2019 dans l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015. Cette partie est structurée en trois axes : le système de management de la qualité (SMQ) et les compétences organisationnelles selon l'exigence 7.2 de la norme ISO 9001 ; le processus de management de la formation conformément à la norme ISO 10015:2019 ; et la relation entre la formation et l'efficacité du SMQ.

Durant les dernières années, les organisations évoluent dans un environnement caractérisé par une intensification de la concurrence et des exigences de plus en plus élevées en matière de qualité. Dans ce cadre, la mise en place d'un système de Management de la qualité suivant la norme ISO 9001:2015 s'est transformée en un levier stratégique pour maximiser la performance organisationnelle (Fonseca & Domingues, 2017). Selon la version 2015 de la norme, une plus grande importance est accordée à la gestion des compétences, en particulier à travers la clause 7.2 concernant les compétences du personnel.

De nombreux chercheurs ont accordé de l'intérêt au rôle de la formation dans l'amélioration de la performance. D'après (Salas et al., 2012), la formation est un outil crucial pour améliorer les connaissances, les compétences et les comportements des employés, ce qui influence directement la performance organisationnelle. (Aguinis & Kraiger, 2009) mettent également en évidence que la formation améliore non seulement la performance individuelle, mais aussi la performance globale de l'organisation.

De plus, les compétences organisationnelles sont perçues comme un élément crucial de réussite dans les systèmes de Management de la qualité. D'après (Daniel & Amrik, 2006), la qualité de la performance est fortement liée aux capacités internes de l'organisation, en particulier à la valeur humaine et au niveau de compétence des employés. Donc, l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) ne dépend pas seulement de la documentation des processus, mais également sur la capacité des employés à appliquer correctement les exigences normatives.

D'après cette perspective, la norme ISO 10015:2019 offre des directives pour garantir la perfection du processus de formation, de la détermination des besoins jusqu'à l'évaluation des

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

résultats. Son objectif est d'assurer que les formations apportent effectivement une amélioration des performances et l'efficacité des systèmes (International Organization for Standardization, 2019).

### **Section 1 : Revue de la littérature**

Dans le contexte de notre recherche qui examine la gestion des compétences et le développement du capital humain conformément à la norme ISO 10015:2019 et son rôle pour l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015 au sein de l'entreprise SARL COFEED, nous avons mené une étude pour approfondir notre compréhension du sujet.

#### **1. Le système de management de la qualité (SMQ)**

Le système de management de la qualité (SMQ) est un ensemble de processus, de procédures et de ressources organisés dans le but de réaliser les objectifs qualité d'une organisation et satisfaire les exigences des parties intéressées. Ses fondements reposent sur les travaux de Deming, Juran et Crosby, qui ont contribué au renforcement du contrôle statistique de la qualité et des démarches d'amélioration continue. Progressivement, l'approche de la qualité est passée d'une logique d'inspection et de contrôle vers une vision intégrant la prévention, la participation du personnel et l'orientation client.

L'évolution des normes ISO 9000, principal référentiel international des SMQ, reflète cette transformation. (Wilson & Campbell, 2018) ont montré que la norme ISO 9001 évolue vers une convergence entre management de la qualité et gestion des connaissances. Le rôle de cette étude est de fournir un cadre théorique solide, en montrant comment la gestion des connaissances devient un élément stratégique du SMQ et pourquoi la formation et le développement des compétences sont essentiels. Elle permet de justifier l'importance d'intégrer la dimension humaine dans le SMQ. La version 2015 introduit notamment la notion de « connaissance organisationnelle » comme ressource stratégique nécessaire pour assurer la conformité des produits et services.

Cette évolution souligne que la qualité repose non seulement sur les processus et les équipements, mais également sur les compétences et les connaissances détenues par les membres de l'organisation. Dans ce contexte, la formation et le développement des compétences jouent un rôle fondamental dans l'acquisition et la diffusion des connaissances organisationnelles, constituant ainsi un avantage concurrentiel pour les organisations (Wilson & Campbell, 2018). L'apport de cette analyse est de montrer que la performance du SMQ

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

dépend autant des ressources humaines que des processus formalisés, renforçant l'idée que la formation constitue un outil stratégique essentiel. L'étude montre également que sans un capital humain formé et compétent, le SMQ ne peut atteindre son plein potentiel, ce qui met en évidence la centralité de la formation comme levier stratégique.

Les études empiriques confirment également l'impact positif de l'implémentation d'un SMQ conforme à ISO 9001 sur la performance organisationnelle. (Al Nuaimi, 2024) a étudié l'impact de la norme ISO 9001:2015 sur les compétences organisationnelles des superviseurs au sein du Ministère de l'Éducation d'Oman. Les résultats montrent une amélioration des compétences en planification, organisation, direction et contrôle. Le rôle de cette étude est de fournir une preuve empirique concrète de l'effet positif du SMQ sur le développement des compétences managériales, confirmant la théorie de (Wilson & Campbell, 2018). Elle illustre comment la norme agit dans la pratique et permet d'identifier les conditions nécessaires à son efficacité, apportant ainsi une validation empirique à la dimension humaine du SMQ.

Par ailleurs, (Al Nuaimi, 2024) a réalisé une revue de la littérature sur la relation entre la certification ISO 9001 et la performance organisationnelle dans les entreprises industrielles. Les résultats indiquent des effets positifs sur la qualité des produits, l'efficacité opérationnelle, la satisfaction client et la performance financière. Cette revue joue un rôle complémentaire : elle synthétise les résultats de différentes études, met en évidence la cohérence globale des bénéfices du SMQ et identifie les limites et les variations selon les contextes, permettant ainsi de nuancer l'impact positif observé et de montrer que la réussite du SMQ dépend des conditions spécifiques de chaque organisation.

Aussi, (Defélix, 2006) souligne les difficultés rencontrées par les organisations pour mesurer l'efficacité des dispositifs de gestion des compétences dans le cadre du SMQ, en raison des tensions entre les exigences de formalisation de la norme et la nature souvent tacite des compétences organisationnelles. Cette étude apporte un regard critique : elle met en lumière les limites et les défis pratiques du SMQ, notamment l'écart entre la théorie et la réalité des compétences. Elle permet de comprendre pourquoi certaines organisations n'atteignent pas pleinement les résultats attendus malgré l'implémentation de la norme, justifiant l'importance de dispositifs de formation adaptés et d'une gestion des connaissances efficace.

Au regard de ces contributions, il apparaît que le SMQ ne peut atteindre toute son efficacité que lorsqu'il est accompagné d'une véritable stratégie de développement des compétences, confirmant que la formation constitue un levier essentiel de son efficacité et de sa pérennité.

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

### **2. Les ressources humaines dans le système de management de la qualité**

De plus, les compétences organisationnelles sont perçues comme un élément crucial de réussite dans les systèmes de Management de la qualité. D'après (Daniel & Amrik, 2006), la qualité de la performance est fortement liée aux capacités internes de l'organisation, en particulier à la valeur humaine et au niveau de compétence des employés. L'apport fondamental de cette étude est de déplacer l'analyse du SMQ d'une logique purement technique vers une logique centrée sur les ressources humaines, en montrant que la performance qualité dépend directement du capital humain. Donc, l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) ne dépend pas seulement de la documentation des processus, mais également sur la capacité des employés à appliquer correctement les exigences normatives. Ce concept représente une rupture significative : il prouve que la simple conformité formelle ne peut garantir l'efficacité véritable du système.

#### **2.1 Le rôle des ressources humaines dans le SMQ**

Les compétences organisationnelles constituent un levier essentiel dans l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001. Une modélisation des relations entre les leviers d'implémentation d'ISO 9001:2015, menée auprès de directeurs qualité d'entreprises manufacturières certifiées au Mexique, a démontré que l'engagement de la direction est indispensable pour activer les autres facteurs organisationnels, notamment le développement des compétences et des ressources humaines, afin d'atteindre la performance visée (Melo et al., 2022). Cette recherche vise à démontrer que les compétences ne se forment pas de façon isolée, mais sont liées à un investissement stratégique du leadership. Cela met en évidence que la gestion des ressources humaines est un processus piloté et non spontané. Dans le domaine du pétrole et du gaz, une recherche basée sur la modélisation par équations structurelles a déterminé un ensemble de compétences comprenant la formation, le coaching et la sensibilisation comme des éléments qui contribuent de manière significative à l'efficacité du SMQ (Tefera, 2018). Cette démarche souligne que le perfectionnement des compétences dépasse la formation formelle et englobe des mécanismes d'apprentissage organisationnel plus étendus. Enfin, un cadre intégré combinant ISO 10015 et la mise en œuvre de la fonction qualité (QFD) a été suggérée pour organiser la gestion du capital humain. Ce modèle met en œuvre l'ISO 10015 pour planifier les processus de formation et permet de hiérarchiser les besoins en formation pour améliorer la performance organisationnelle (Cavalcante & Matias, 2023). L'intérêt majeur de ce modèle est de proposer une approche structurée et opérationnelle de la

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

formation, transformant celle-ci en un outil stratégique aligné sur les besoins réels de l'organisation, et non en une activité ponctuelle ou administrative.

### 2.2 La gestion des compétences dans le SMQ

La gestion des connaissances constitue un élément central reliant les compétences organisationnelles à l'efficacité du Système de Management de la Qualité. Une recherche empirique menée sur 36 petites et moyennes entreprises portugaises montre qu'elle intervient comme un facteur explicatif dans la relation entre le système de management de la qualité et la performance organisationnelle (Iqbal, 2026). Les résultats indiquent que les compétences, à elles seules, ne suffisent pas à générer de la performance ; elles doivent être structurées, capitalisées et diffusées pour produire un impact concret. Bien qu'elle n'exerce pas d'effet direct sur la performance, son intégration dans les entreprises certifiées ISO 9001 contribue à améliorer le fonctionnement du système qualité, ce qui se traduit indirectement par de meilleurs résultats (Iqbal, 2026). Ainsi, la gestion des connaissances permet de transformer les apprentissages individuels en capacités collectives durables, renforçant la cohérence et la pérennité du SMQ. Dans le prolongement de cette analyse, plusieurs travaux ont approfondi le lien entre le SMQ, la circulation des connaissances et le développement des compétences (Wei et al., 2022) montrent que les pratiques associées à la norme ISO 9001 favorisent à la fois l'acquisition et le partage des connaissances au sein des organisations. Cette contribution met en évidence que le SMQ dépasse une logique de conformité pour devenir un cadre structurant qui soutient l'apprentissage organisationnel. Cependant, cette approche est nuancée par (Defélix, 2006), qui souligne les limites liées à la formalisation des compétences. L'auteur met en évidence les difficultés à capter et mesurer des savoirs souvent tacites, ce qui peut réduire l'efficacité des dispositifs mis en place dans le cadre du SMQ. Cette analyse permet de comprendre les écarts observés entre les exigences normatives et les réalités organisationnelles. Dans une perspective plus opérationnelle, Mustapha montre que la certification ISO 9001 contribue à structurer les pratiques de gestion des compétences, notamment en matière de formation, de planification et d'évaluation. Elle favorise ainsi le passage d'une gestion informelle à une approche plus organisée et cohérente. Par ailleurs, (Boumenad, 2016) met en évidence l'influence du SMQ sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Les résultats montrent des effets positifs sur les processus RH, tout en révélant des tensions entre standardisation et besoin d'adaptation, ce qui constitue un enjeu important pour les organisations. Enfin, (Santos, 2023) souligne que la performance du SMQ dépend en grande partie de la qualité des pratiques de gestion des compétences. Les entreprises qui investissent

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

dans le développement du capital humain obtiennent de meilleurs résultats, ce qui confirme le rôle stratégique de la formation dans la réussite du système qualité.

### 3. Les compétences organisationnelles et l'efficacité du SMQ

De nombreux chercheurs ont étudié le rôle de la formation dans l'amélioration de l'efficacité, montrant qu'elle influence profondément les connaissances, les compétences et les comportements des employés, et par extension la performance organisationnelle. Selon (Salas et al., 2012), la formation constitue un levier essentiel pour renforcer ces dimensions, tandis que (Aguinis & Kraiger, 2009), soulignent qu'elle agit à la fois au niveau individuel et sur l'efficacité globale des systèmes organisationnels.

Au sein des systèmes de management de la qualité, (Wei et al., 2022) mettent en évidence que les facteurs clés de l'ISO 9001 supervisions, audits, intégration des processus et niveau de formation favorisent non seulement l'acquisition de connaissances, mais facilitent également leur transformation en savoir collectif et leur diffusion à l'ensemble de l'organisation, positionnant le SMQ comme un véritable catalyseur de développement des compétences. Toutefois, la mesure de ce développement reste complexe, car les compétences englobent savoirs, savoir-faire et savoir-être, souvent tacites et difficiles à quantifier, comme le souligne (Defélix, 2006), qui identifie les tensions entre exigences normatives et flexibilité nécessaire pour gérer efficacement les compétences.

L'étude de (Mustapha, 2017) montre que la certification ISO 9001 structure la gestion des compétences en permettant d'identifier les besoins, planifier le développement et évaluer l'efficacité des actions, transformant la formation en un processus systématique et orienté vers l'amélioration continue.

Dans le secteur public, (Datsii, 2017) démontre que l'ISO 10015 offre un cadre intégré qui rend possible la planification et le suivi de la formation malgré les contraintes administratives, permettant de maximiser l'impact des compétences sur la performance. Les travaux de (Boumenad, 2016) et (Santos, 2023) montrent que l'efficacité du SMQ dépend de la capacité des organisations à concilier standardisation et adaptation, et que les pratiques RH alignées avec les exigences du SMQ agissent comme un médiateur clé entre certification et performance organisationnelle, soulignant que la simple formalisation des processus ne suffit pas si elle n'est pas accompagnée d'un développement réel et mobilisable des compétences.

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

### 4. La formation comme levier de développement des compétences

La formation constitue un élément essentiel dans les organisations en tant que moyen d'accompagnement du développement professionnel et d'adaptation aux évolutions des exigences. Elle s'inscrit dans une démarche organisée visant à structurer les pratiques et à améliorer l'efficacité des activités à travers une gestion cohérente et planifiée.

#### 4.1 La norme ISO 10015 et le management de la formation

La norme ISO 10015 fournit un cadre systématique pour assurer la qualité de la formation et mesurer son retour sur investissement, établissant ainsi un lien direct entre les investissements en formation et la performance organisationnelle (Al Nuaimi, 2024). Au-delà de sa fonction technique, cette norme représente un outil stratégique qui relie directement la formation aux objectifs globaux de l'organisation, garantissant que les compétences développées soutiennent les performances organisationnelles. Ce cadre repose sur un cycle structuré comprenant l'identification des besoins de formation, la conception et la planification des programmes, la prestation de la formation, et l'évaluation des résultats. Chaque étape du cycle ISO 10015 a un rôle précis : l'identification des besoins assure que les compétences développées correspondent aux exigences réelles, la conception et la planification traduisent ces besoins en objectifs pédagogiques clairs, la prestation garantit l'acquisition effective des compétences, et l'évaluation permet de mesurer les effets sur la performance organisationnelle et d'ajuster les processus. En cartographiant ces processus sur les clauses du SMQ ISO 9001, notamment la clause 7.2 relative aux compétences, ISO 10015 permet d'intégrer explicitement la gestion de la formation dans le système qualité (Yiu & Saner, 2005). Ainsi, la norme ne se limite pas à un simple respect formel : elle fournit un cadre pour transformer la formation en levier réel de performance, en identifiant les écarts de compétences et en maximisant le retour sur investissement. L'adoption d'ISO 10015 en tant qu'outil de planification permet d'organiser de manière systématique les processus de formation et d'évaluer les avantages liés à l'éducation et aux formations (Cavalcante & Matias, 2023). Cette approche organisée permet d'adapter les programmes de formation aux objectifs stratégiques de l'organisation et aux exigences du Système de Management de la Qualité, créant ainsi les conditions d'une amélioration mesurable de la performance qualité. Le cadre ISO 10015 fournit aussi des critères et des principes pour mesurer l'efficacité de la formation, ce qui permet aux entreprises de justifier le retour sur investissement de leurs dépenses en formation (Al Nuaimi, 2024).

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

L'utilisation de cette norme offre non seulement une organisation méthodique de la formation mais assure également que chaque action contribue concrètement à la compétence des individus et à l'efficacité globale du SMQ.

### 4.2 Rôle de la formation dans l'efficacité du système de management de la qualité

On peut conceptualiser les mécanismes par lesquels la formation structurée influence la performance du SMQ selon diverses voies de causalité. La formation ne concerne pas seulement l'apprentissage de compétences techniques ; elle constitue un levier stratégique permettant de renforcer les compétences, de développer l'apprentissage organisationnel et d'assurer la pérennité des processus qualité dans un environnement dynamique et exigeant. L'identification systématique des besoins de formation selon ISO 10015 facilite l'ajustement précis des compétences individuelles et collectives aux exigences spécifiques du SMQ ISO 9001 (Yiu & Saner, 2005). Cette démarche permet non seulement de détecter les écarts de compétences mais aussi de prioriser les interventions les plus critiques, garantissant que le personnel reçoit la formation la plus pertinente par rapport aux objectifs stratégiques de qualité. La détermination spécifique des écarts de compétences constitue ainsi la base pour des interventions ciblées visant à combler ces lacunes et prévenir les risques liés à des erreurs de processus ou à des non-conformités. Une conception et une évaluation rigoureuse de la formation conduisent à un meilleur alignement des compétences avec les exigences qualité, suivi d'améliorations mesurables de la performance (Yiu & Saner, 2005); (Al Nuaimi, 2024). La formation agit comme un processus systémique : elle identifie les besoins, déploie les outils pédagogiques adaptés, puis mesure l'efficacité des acquis, créant un cercle vertueux d'amélioration continue. Dans les contextes où les exigences en matière de qualité sont complexes et en constante évolution, la formation permet un ajustement permanent des compétences organisationnelles pour maintenir l'efficacité du SMQ et la conformité aux normes. Par ailleurs, elle joue un rôle de catalyseur pour la génération de connaissances et le développement de compétences transversales, favorisant la création de savoirs tacites, la capacité de résoudre des problèmes complexes et l'adaptation rapide aux changements environnementaux (Datsii, 2017). La formation contribue ainsi à renforcer la culture qualité, l'engagement du personnel et les capacités organisationnelles d'apprentissage et d'adaptation, faisant d'elle un véritable moteur de performance durable du SMQ.

Ces théories indiquent que la formation ne relève pas seulement de partage d'informations explicites, mais favorise aussi le développement de capacités d'apprentissage et d'adaptation qui sont essentielles à l'efficacité du SMQ dans des environnements dynamiques.

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

### **4.3 Impact empirique de la formation**

Les preuves empiriques de l'impact de la formation structurée selon ISO 10015 sur la performance du SMQ proviennent principalement d'études sectorielles, illustrant concrètement comment les mécanismes théoriques se traduisent en résultats mesurables. Une étude menée au sein du Ministère du Tourisme et des Antiquités de Jordanie a mis en évidence d'importantes lacunes dans la détection des besoins et la structuration des programmes de formation conformes à la norme ISO 10015, ces pratiques se limitant souvent à des formations traditionnelles et non ciblées (Defélix, 2006). Les résultats montrent que l'intégration d'une méthodologie rigoureuse fondée sur ISO 10015 améliore directement l'efficacité du personnel, sa capacité à atteindre la qualité et l'excellence, et influence positivement la performance globale des employés. Cette étude illustre l'importance de transformer la formation d'un processus ad hoc en un processus structuré, aligné sur les objectifs organisationnels, renforçant le lien entre investissement en formation et performance mesurable.

Dans le contexte universitaire, une étude transversale auprès du personnel académique et administratif de sept universités pakistanaises certifiées ISO 9001 a démontré que la formation du personnel a un impact significatif sur la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et sur l'efficacité globale des établissements (Datsii, 2017). La recherche a révélé un effet médiateur positif de la certification ISO 9001 sur la relation entre formation et performance, soulignant que la formation contribue non seulement à l'acquisition de compétences techniques mais aussi au développement de connaissances organisationnelles et de pratiques de travail cohérentes avec les objectifs qualité. Ces études confirment que la formation structurée améliore l'efficacité du personnel, favorise l'appropriation des normes et processus, renforce la culture qualité et agit comme un levier stratégique pour la performance organisationnelle, dépassant la simple conformité réglementaire. L'investissement dans la formation structurée, alignée sur ISO 10015, génère ainsi des bénéfices tangibles en termes de qualité, de productivité et de développement organisationnel, positionnant la formation comme un moteur central de cohésion, d'amélioration continue et de performance durable au sein du SMQ.

### **5. Analyse de la littérature existante**

Les travaux empiriques existants s'accordent globalement sur un point essentiel : la formation et le développement des compétences jouent un rôle déterminant dans l'efficacité du système de management de la qualité (SMQ) ainsi que dans la performance organisationnelle. Plusieurs recherches, notamment celles de (Salas et al., 2012), (Aguinis & Kraiger, 2009), (Datsii, 2017),

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

(Kim et al., 2016), (Al Nuaimi, 2024) et (Mustapha, 2017), montrent que la formation contribue à la fois à l'amélioration des performances individuelles et collectives, tout en favorisant la structuration des processus et la conformité aux exigences de la norme ISO 9001.

Dans cette perspective, le développement des compétences est largement reconnu comme un levier stratégique permettant d'améliorer la performance globale des organisations et de renforcer la mise en œuvre du système qualité.

Toutefois, malgré cette convergence des résultats, une analyse plus approfondie révèle plusieurs limites importantes dans la littérature existante.

Tout d'abord, la majorité des études se concentre sur des résultats généraux liés à la performance ou aux bénéfices globaux du SMQ, sans examiner en profondeur les mécanismes internes expliquant comment la formation influence réellement son efficacité.

En d'autres termes, le lien entre formation et performance est souvent établi, mais rarement expliqué de manière détaillée.

Ensuite, peu de recherches établissent une articulation claire entre les lignes directrices de la norme ISO 10015:2019 et la clause 7.2 de l'ISO 9001:2015 relatives aux compétences.

Cette absence de connexion entre les deux référentiels limite la compréhension du rôle d'un management structuré et systématique de la formation dans l'amélioration du système qualité.

Par ailleurs, même lorsque certaines études introduisent des variables intermédiaires telles que la gestion des connaissances ou le rôle du SMQ comme médiateur, elles ne proposent généralement pas de démarche opérationnelle permettant d'organiser, de piloter et d'évaluer la formation de manière structurée et continue.

De plus, la littérature disponible reste majoritairement basée sur des contextes internationaux variés (Oman, Mexique, Portugal, etc.), avec très peu de recherches appliquées au secteur agroalimentaire ou au contexte algérien, ce qui limite la transférabilité des résultats aux entreprises locales.

Ainsi, la principale limite des travaux existants réside dans l'absence d'une approche intégrée et normative du management de la formation. Celle-ci est souvent considérée comme un simple facteur de performance, alors qu'elle pourrait être analysée comme un véritable levier direct de l'efficacité du SMQ lorsqu'elle est structurée selon des référentiels comme l'ISO 10015.

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans ce contexte, cette recherche vise à combler ce vide en étudiant le rôle du management de la formation conforme à l'ISO 10015:2019 dans l'efficacité du système de management de la qualité ISO 9001:2015.

L'objectif est d'adopter une approche à la fois structurée et opérationnelle, reliant clairement la formation, les compétences et les exigences qualité.

Cette étude se concentre sur le cas de la SARL COFEED, une entreprise non certifiée ISO 10015 mais qui met en œuvre des actions de formation. Elle vise à analyser ces pratiques, à évaluer leur degré de conformité avec les principes de la norme ISO 10015, et à comprendre leur impact sur l'efficacité du SMQ ISO 9001:2015.

À partir de cette analyse, des recommandations concrètes et adaptées seront proposées afin d'améliorer la gestion des compétences et de renforcer la performance globale du système qualité.

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

### Section 2 : Cadre conceptuel théorique de la recherche

À partir des constats issus de la revue de littérature et de son analyse critique, il devient essentiel de construire un cadre conceptuel permettant de faire le lien entre les apports théoriques et les exigences des référentiels ISO 9001:2015 et ISO 10015:2019. Ce cadre a pour objectif de clarifier les principaux concepts utilisés dans cette étude et d'organiser l'analyse de la relation entre la formation, le développement des compétences et la performance du système de management de la qualité.

Dans cette perspective, cette section s'organise autour de quatre axes fondamentaux :

- La clarification des notions de qualité et de système de management de la qualité ainsi que leurs fondements ;
- L'étude des exigences de la norme ISO 9001:2015, en particulier la clause 7.2 consacrée aux compétences ;
- L'analyse du concept de compétence au sein des organisations et de son impact sur la performance ;
- Le processus de management de la formation selon la norme ISO 10015:2019 et son lien avec l'efficacité du SMQ.

#### 1. Le concept de la qualité

La qualité représente aujourd'hui un concept en constante évolution, qui ne se limite plus au respect des seules exigences techniques. Elle s'inscrit plutôt dans une démarche globale visant la satisfaction des différentes parties prenantes ainsi que l'amélioration continue des performances. Dans cette perspective, il devient important de clarifier les bases théoriques de la qualité afin de mieux saisir son importance stratégique au sein des organisations contemporaines.

La qualité est une notion dont le sens s'est progressivement enrichi : elle ne se résume plus à la conformité d'un produit à des spécifications techniques, mais englobe désormais la capacité d'une organisation à répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes dans une logique d'amélioration permanente. Dans son acception normative, la norme ISO 9000:2015 définit la qualité comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques à répondre à des exigences formulées. (International Organization for Standardization, 2015). Cette définition met en évidence trois dimensions fondamentales : les caractéristiques propres au produit ou au service, les exigences formulées par les parties intéressées, et l'adéquation entre ces deux éléments.

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Cette compréhension élargie de la qualité conduit naturellement à considérer non seulement le produit ou service lui-même, mais aussi la manière dont les activités organisationnelles sont structurées pour atteindre cette qualité. La qualité dépasse donc la simple conformité aux spécifications ou l'absence d'anomalies : elle englobe la capacité effective d'un produit, d'un service ou d'un processus à répondre aux attentes, aussi bien explicites qu'implicites, des clients et de l'ensemble des parties concernées. Cette conception élargie suppose une démarche systémique qui mobilise toutes les activités de l'organisation — de la conception à la livraison en passant par le suivi après-vente — dans une logique d'amélioration permanente et de création de valeur (Fonseca & Domingues, 2017). Cette logique souligne l'importance d'un cadre structuré permettant de transformer les exigences qualité en actions concrètes, et le système de management de la qualité (SMQ) constitue le mécanisme structuré qui permet d'assurer et de maintenir cette qualité de manière cohérente et continue à travers des processus, des responsabilités clairement établies et des ressources humaines compétentes mobilisées, jouant un rôle central dans l'efficacité du SMQ.

### **2. Le système de management de la qualité (SMQ)**

Le management de la qualité s'impose aujourd'hui comme un levier central pour les organisations qui souhaitent renforcer leur performance, répondre aux exigences croissantes de leurs parties prenantes et assurer la continuité de leurs activités. Son déploiement repose sur une vision intégrée qui structure les pratiques managériales, maîtrise les processus opérationnels et entretient une dynamique d'amélioration continue. Pour concrétiser cette vision, il est indispensable de mettre en place un cadre cohérent qui coordonne les activités, clarifie les responsabilités et garantit l'alignement de l'ensemble des fonctions — c'est précisément l'objet du système de management de la qualité.

#### **2.1 Définition du système de management de la qualité**

(Rueda, 2022) présente le système de management de la qualité comme un dispositif organisé combinant activités, procédures et ressources, dont la finalité est de répondre aux attentes des clients et des parties prenantes à travers des processus cohérents et maîtrisés. Il représente la composante du système de management orientée vers les résultats qualité, c'est-à-dire la prise en charge systématique des exigences relatives à la qualité (Norme internationale, 2015).

Le SMQ repose sur une approche systémique qui intègre l'ensemble des processus organisationnels dans une logique de cohérence, d'interdépendance et d'amélioration continue. Il s'appuie sur une documentation structurée (politique qualité, objectifs qualité, procédures,

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

instructions de travail, enregistrements) qui formalise les engagements, les responsabilités, les méthodes et les preuves de conformité.

L'adoption d'un SMQ répond à plusieurs objectifs complémentaires : assurer la conformité des produits et services, maîtriser les risques liés aux processus, accroître la satisfaction des parties prenantes, rationaliser l'utilisation des ressources disponibles, entretenir une dynamique d'amélioration continue et renforcer durablement la compétitivité de l'organisation (Prihatmadji & Damiyana, 2023).

Tableau N° 1: Définitions normatives liées au système de management de la qualité

Concept	Définition selon la norme	Source
Système de management	« Un ensemble structuré d'éléments en interaction au sein d'un organisme, destiné à établir des politiques, fixer des objectifs et assurer la mise en œuvre des processus associés. »	ISO 9000:2015
Système de management de la qualité (SMQ)	« Élément d'un système de management consacré à la qualité. »	ISO 9000:2015
Qualité	« Faculté d'un ensemble de caractéristiques propres à un objet de répondre à des exigences. »	ISO 9000:2015
Process	« Suite d'activités liées entre elles, transformant des éléments d'entrée en un résultat attendu. »	ISO 9000:2015
Politique qualité	« Orientations générales d'un organisme en matière de qualité, telles que définies et communiquées par la direction. »	ISO 9000:2015
Amélioration continué	« Ensemble d'actions récurrentes visant à optimiser les performances. »	ISO 9000:2015

Source : élaboré par nous-même Basé sur (Organisation internationale de normalisation, 2015)

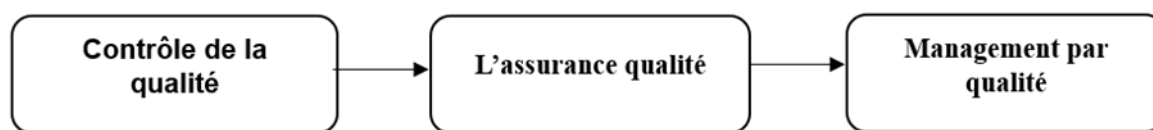
De fait, la norme ISO 9000:2015 offre un vocabulaire commun et des définitions exactes qui simplifient l'implémentation cohérente des méthodes de Management de la qualité ainsi que l'interprétation des exigences de la norme ISO 9001:2015.

### 2.2 Les fondamentaux du système de management de la qualité

La notion de qualité a connu une transformation progressive, passant d'une logique de vérification des produits à une démarche globale visant à satisfaire l'ensemble des parties prenantes et à inscrire l'organisation dans un cycle d'amélioration continue.

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Figure N° 1: les 03 étapes d'évolution de la qualité



Source : Etablé par nous-même basé sur (Organisation internationale de normalisation, 2015)

Ce schéma illustre l'évolution du concept de qualité, depuis le contrôle des produits jusqu'au management global de la qualité, reflétant l'intégration progressive des exigences des parties intéressées et de l'amélioration continue.

Selon (Organisation internationale de normalisation, 2015) La norme ISO 9000:2015 précise que la qualité désigne la capacité des caractéristiques propres d'un objet à satisfaire des exigences. Cette définition repose sur trois composantes indissociables : les attributs inhérents du produit ou service, les attentes exprimées par les parties concernées, et le niveau de correspondance entre ces deux éléments.

Selon (Fonseca & Domingues, 2017) La qualité ne saurait donc être réduite à la simple conformité technique ou à l'absence d'anomalies : elle renvoie à la capacité réelle d'un produit, d'un service ou d'un processus à satisfaire les attentes explicites et implicites de l'ensemble des parties concernées. Cette lecture élargie impose une démarche systémique intégrant toutes les activités organisationnelles, de la conception à la livraison et au-delà, dans une dynamique d'amélioration continue et de création de valeur. (Organisation internationale de normalisation, 2015) définit la normalisation comme un processus d'élaboration, de publication et de mise en œuvre de normes, c'est-à-dire ensemble de documents élaborés par consensus et validés par un organisme reconnu, fixant des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des usages répétés, afin de garantir un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Dans le domaine du management de la qualité, l'Organisation internationale de normalisation (Organisation internationale de normalisation, 2015) joue un rôle central en élaborant et en publiant des normes internationales qui constituent des référentiels reconnus mondialement. La famille de normes ISO 9000 représente le corpus normatif le plus largement adopté en matière de management de la qualité (Silva & Barbosa, 2017).

La famille ISO 9000 offre une structure intégrale pour élaborer, déployer et perfectionner un Système de management de la Qualité (SMQ). Les normes primordiales sont :

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Tableau N° 2:La famille de normes ISO 9000

iso 9000.2015 systeme de gestion de la qualité	iso9001.2015 systeme de management de la qualité	ISO 9004:2018 performance durable	ISO 19011:2018 Audit des SMQ
•Définition des concepts de qualité, parties intéressées, processus et SMQ	Norme principale utilisée pour la certification, décrit ce qu'une organisation doit mettre en œuvre pour satisfaire clients et parties intéressées	Guide pour améliorer la performance globale de l'organisation au-delà de la certification, incluant l'efficacité et la durabilité	Lignes directrices pour auditer et améliorer la conformité aux normes

Source : élaboré par nous même

Basé sur (Organisation internationale de normalisation, 2015)

Ces normes sont régulièrement révisées pour intégrer les évolutions des pratiques managériales, des attentes des parties intéressées et des contextes organisationnels.

Selon (Cruz Medina et al., 2017), la normalisation présente plusieurs avantages : elle facilite les échanges commerciaux internationaux en établissant un langage commun et des exigences harmonisées, elle permet aux organisations de bénéficier de bonnes pratiques éprouvées, elle renforce la confiance des parties intéressées, et elle constitue un levier d'amélioration continue et de compétitivité.

La normalisation se structure en trois niveaux majeurs : international, régional et national. Chaque niveau a ses propres buts et responsabilités dans la propagation des bonnes pratiques ainsi que la cohérence des produits, services et systèmes de management.

Tableau N° 3:Les niveaux de normalisation et leurs acteurs

Niveau de normalisation	Organismes principaux	Rôle et objectif	Exemple
International	Organisation internationale de normalisation(ISO) Commission électrotechnique internationale (IEC) Union internationale des télécommunications (ITU)	Établir des normes globales, promouvoir le commerce mondial, assurer la sécurité et l'accessibilité des produits et services.	ISO 9001, ISO 14001
Régional	Comité Européen de Normalisation (CEN), Comité Européen de Normalisation Électrotechnique (CENELEC),	Aligner les normes au sein des pays d'une même région,	EN ISO 9001 (Europe)

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

	Office Européen des Normes pour les Télécommunications (ETSI)		
National	Association Algérienne de Normalisation (IANOR), Association Française de Normalisation (AFNOR, France), ANSI (États-Unis)	Adapter les standards internationaux et régionaux aux exigences locales, assurer la qualité et la sécurité des biens et services sur le territoire national.	NA ISO 9001 (Algérie), NF ISO 9001 (France)

Source : élaboré par nous-même, basé sur ISO et IANOR

Ce tableau dépeint la hiérarchie et la complémentarité entre les différents niveaux de normalisation. Les normes internationales constituent le fondement, les normes régionales les ajustent pour répondre aux exigences d'une région spécifique, tandis que les normes nationales garantissent leur mise en œuvre pratique et appropriée au contexte local. Cette organisation garantit une cohérence et une qualité uniforme des produits et services à toutes les échelles.

### 2.2.1 La norme ISO 9001:2015

La norme ISO 9001:2015, intitulée « Systèmes de management de la qualité — Exigences », constitue le référentiel international de référence pour la mise en œuvre et la certification d'un SMQ.

Publiée en septembre 2015, cette version représente une évolution majeure par rapport aux versions antérieures, en intégrant de nouvelles exigences et en adoptant une structure harmonisée commune aux normes de systèmes de management (structure HLS — High Level Structure) (Alves et al., 2023).

Les principales innovations de l'ISO 9001:2015 incluent (Rueda, 2022), (Cruz Medina et al., 2017)

La clause 4, relative au contexte de l'organisation, exige que l'organisme analyse les enjeux internes et externes en lien avec sa finalité et sa stratégie, ainsi que les parties intéressées et leurs attentes.

Dans la clause 5 portant sur le leadership, la direction doit manifester son engagement envers le SMQ, mettre en place une politique qualité et définir les rôles associés. responsabilités et autorités organisationnels clairs.

La planification (clause 6) : L'organisation est appelée à planifier les mesures à adopter face aux risques et aux opportunités, établir des objectifs qualité et planifier les changements.

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

La clause 7 relative au support couvre l'ensemble des ressources nécessaires (humaines, infrastructurelles, environnement de travail, moyens de surveillance et de mesure, connaissances organisationnelles), ainsi que les compétences, la sensibilisation, la communication et la documentation.

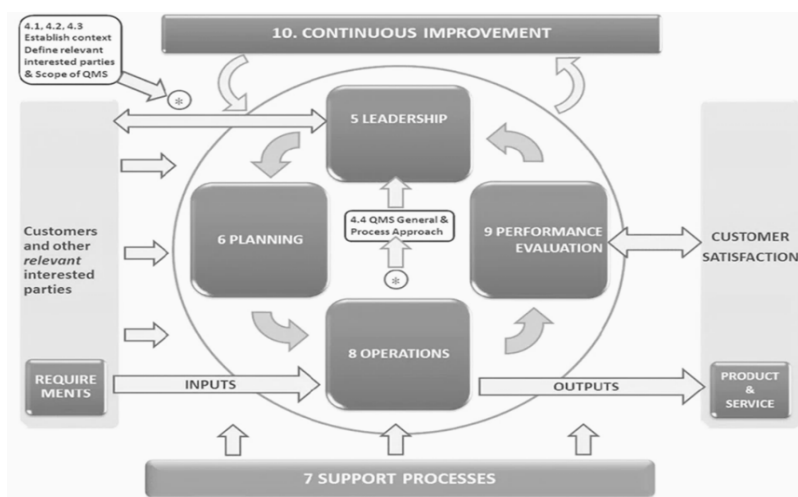
La clause 8 portant sur la réalisation des activités opérationnelles inclut la planification opérationnelle, la détermination des exigences liées aux produits et services, la conception et le développement, la maîtrise des processus et des prestataires externes, la production et la fourniture de services, la libération des résultats ainsi que la gestion des non-conformités.

La clause 9, relative à l'évaluation des performances, couvre la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation, en plus des audits internes et de la revue de direction.

L'amélioration (clause 10) : Généralités, non-conformité et action corrective, et amélioration continue.

La norme ISO 9001:2015 repose sur une approche processus et un ensemble d'exigences structurées qui visent à améliorer la qualité et la satisfaction des parties intéressées. Le schéma suivant illustre de manière synthétique les chapitres principaux du SMQ et leur interconnexion.

Figure N° 2: Schéma des chapitres du système de management de la qualité ISO 9001:2015



Adapté de (Organisation internationale de normalisation, s. d.)

Ce schéma met en évidence la logique intégrée du SMQ, où les chapitres liés au leadership, à la planification, au support, à la réalisation et à l'évaluation des performances sont interconnectés pour permettre une amélioration continue.

La clause 7.2 de l'ISO 9001:2015, relative aux compétences, revêt une importance particulière dans le cadre de ce travail. Elle stipule que L'organisation est tenue d'identifier les compétences

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

nécessaires aux personnes effectuant des activités sous son contrôle influençant la performance du SMQ, de garantir leur compétence à travers la formation ou l'expérience, de déployer des actions de développement des compétences et d'en évaluer l'efficacité, ainsi que de conserver des preuves documentées. (Ali & Kammoun, 2023).

Sur cette base, il est pertinent de présenter les principes fondamentaux du management de la qualité, qui guident l'ensemble des décisions et pratiques au sein d'un SMQ.

### **2.3 Les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015**

Un système de management de la qualité est fondé sur des principes clés qui structurent l'approche organisationnelle de la qualité. La norme ISO 9001:2015 s'appuie sur sept principes de management de la qualité qui constituent les fondations conceptuelles du SMQ (Rueda, 2022) :

**Orientation client :** La satisfaction des exigences des clients et l'effort pour dépasser leurs attentes constituent la finalité première du SMQ.

**Leadership :** L'engagement de la direction et sa capacité à établir une vision, des valeurs et une orientation stratégique sont essentiels pour créer les conditions de réussite du SMQ.

**Implication du personnel :** La compétence, l'autonomisation et l'engagement des personnes à tous les niveaux de l'organisation sont indispensables pour créer et délivrer de la valeur.

**Approche processus :** La compréhension et la gestion des activités comme des processus interdépendants fonctionnant comme un ensemble cohérent permet d'atteindre les résultats de manière plus efficace et efficiente.

**Amélioration :** L'optimisation permanente de la performance globale de l'organisation doit constituer un objectif permanent.

**Prise de décision fondée sur des preuves :** Les décisions appuyées sur des données et des informations analysées sont plus susceptibles de produire les résultats souhaités.

**Management des relations avec les parties intéressées :** La gestion des relations avec les parties intéressées, notamment les fournisseurs, permet aux organisations d'obtenir des performances durables.

Ces principes constituent le socle conceptuel sur lequel repose l'architecture du SMQ et guident les pratiques de management de la qualité dans les organisations (Fonseca et al., 2017).

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Figure N° 3:les 7 principes de management de qualité.



Source : Adapté de(Organisation internationale de normalisation, 2015)

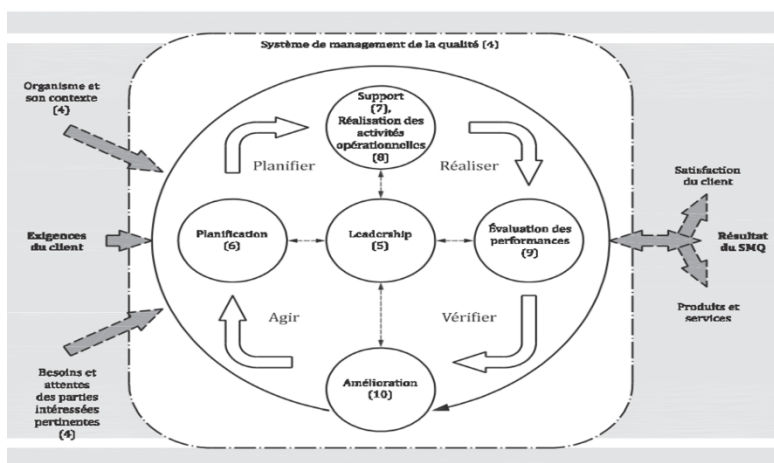
Cette représentation synthétise les 7 principes essentiels du SMQ, qui sont indispensables pour la mise en place d'un système de Management efficace.

Chaque principe sert d'outil pour optimiser l'efficacité générale de l'organisation et accroître

La satisfaction des clients ainsi que celle des parties intéressées. L'application de ces principes contribue aussi à simplifier l'audit ISO et à prouver la conformité é aux exigences normatives.

Pour ancrer ces principes dans la réalité opérationnelle de l'organisation, un outil de pilotage s'avère indispensable. Le cycle PDCA joue précisément ce rôle de courroie de transmission entre les fondements conceptuels du SMQ et leur mise en application quotidienne, en assurant que chaque engagement soit décliné de façon méthodique et contrôlée.

Figure N° 4:Cycle PDCA appliqué au système de management de la qualité



SOURCE Adapté de “Structure of ISO 9001:2015 in PDCA cycle(Organisation internationale de normalisation, s. d.)

L'intégration du cycle PDCA dans le SMQ permet de passer de la théorie à l'action : chaque principe devient un objectif concret à planifier, exécuter, contrôler et améliorer. Le PDCA favorise la réactivité face aux écarts,

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

la minimisation des risques et l'amélioration constante de la qualité, assurant que le Système de Management de la Qualité ne soit pas simplement un cadre théorique, mais un instrument actif d'évolution organisationnelle.

Ces mécanismes et outils de pilotage démontrent concrètement la manière dont un SMQ peut produire des résultats en faveur de l'amélioration continue. Il est donc pertinent d'aborder l'efficacité globale du système de management de la qualité, pour saisir comment ses processus et principes participent effectivement à l'efficacité du SMQ et la performance de l'organisation.

### 2.4 L'efficacité du système de management de la qualité

L'efficacité d'un SMQ se définit comme le degré de réalisation des activités prévues et d'obtention des résultats escomptés (Organisation internationale de normalisation, s. d.). Elle se mesure par la capacité du système à satisfaire les exigences relatives à la qualité, à atteindre les objectifs qualités fixées, et à répondre aux attentes des parties intéressées (Walawalkar et al., 2024).

Pour mesurer l'efficacité et la performance d'un SMQ, il est courant d'utiliser des indicateurs adaptés aux objectifs de l'organisation.

Les indicateurs qualité selon la norme ISO 9001 représentent des outils essentiels pour piloter l'efficacité et la performance du SMQ. Au-delà d'une simple collecte de données, ils permettent d'orienter les décisions, d'anticiper les écarts et d'identifier des opportunités d'amélioration continue. Ils vont au-delà d'une simple collecte de données, facilitant la prise de décisions, l'anticipation des déviations et la détection d'opportunités pour une amélioration continue. Ils doivent être en accord avec les objectifs stratégiques, la politique qualité et organisés à l'intérieur d'un tableau de bord approprié au contexte de l'organisation.

L'utilisation d'indicateurs qualité bien définis offre plusieurs bénéfices pour l'organisation :

- Clarté des objectifs,
- Maîtrise des seuils critiques, avec une capacité à détecter rapidement les écarts et à déclencher des actions correctives ;
- Pilotage simplifié, bien suivi des performances.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, il est recommandé de déterminer, pour chaque processus, des indicateurs appropriés qui reflètent à la fois l'activité et l'efficacité. On recommande souvent de suivre l'approche SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis).

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Tableau N° 4:Exemples d'indicateurs ISO 9001 pour un tableau de bord qualité

Domaine	Indicateurs clés
Activités commerciales	Acquisition de nouveaux clients Propositions commerciales envoyées Délai de réponse client Taux de conversion Chiffre d'affaires atteint
Ressources humaines	Suivi du recrutement Entretiens menés Poursuite après période d'essai Taux de turnover Formations réalisées par rapport au budget Taux de présence aux formations Efficacité des formations mesurée
Performance et conformité des processus	Non-conformités détectées Actions d'amélioration mises en œuvre Revue des processus effectuée Audits internes réalisés Efficacité des actions mesurée Satisfaction client évaluée Réclamations client traitées

Source : Établi par nous-mêmes inspirés (uPsiience (cabinet de conseil en organisation), s. d.)

En effet, les indicateurs de qualité constituent des outils essentiels pour mesurer la performance du SMQ, en intégrant à la fois l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (optimisation des ressources utilisées pour atteindre ces objectifs). Elle se traduit par des résultats mesurables en termes de qualité des produits et services, de satisfaction client, de conformité aux exigences, de maîtrise des processus, de réduction des non-conformités, et d'amélioration continue (Harthy et al., 2019).

Plusieurs facteurs critiques influencent l'efficacité et la performance du SMQ. Une étude empirique sur des entreprises manufacturières a confirmé une structure dimensionnelle de l'efficacité du SMQ et a identifié plusieurs facteurs critiques, suggérant que des capacités internes, dont les ressources humaines et les compétences, comptent parmi ces facteurs (Psomas et al., 2015).

Une modélisation des relations entre les facteurs habilitants pour l'implémentation de la norme ISO 9001 montre que l'engagement de la direction est nécessaire pour activer les autres leviers,

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

ce qui inclut le développement des compétences et des ressources humaines pour atteindre la performance visée (Limón Romero et al., 2024).

(Matos et al., 2022) ont montré dans un échantillon de PME, les pratiques de gestion des connaissances ont agi comme médiateur entre le système qualité et la performance organisationnelle, indiquant que la capacité à gérer et partager le savoir facilite l'atteinte des objectifs d'ISO 9001.

Des données sectorielles montrent que la formation du personnel influence l'implémentation d'ISO 9001 et la performance organisationnelle, positionnant la formation comme catalyseur des compétences utiles au SMQ (Iqbal, 2026).

Ces résultats convergent vers une conception systémique de l'efficacité du SMQ, dans laquelle les compétences organisationnelles n'agissent pas isolément mais en interaction avec le leadership, les processus et la gestion des connaissances pour expliquer l'efficacité du système (Iqbal, 2026).

### **3. Les compétences dans le système de management de la qualité**

Les organisations opèrent dans un environnement basé sur des exigences croissantes et des changements continus, ce qui les incite à attacher une valeur significative aux ressources humaines. Ainsi, les compétences se présentent comme un facteur clé pour garantir l'efficacité des activités et soutenir le processus d'amélioration continue au sein des structures organisationnelles.

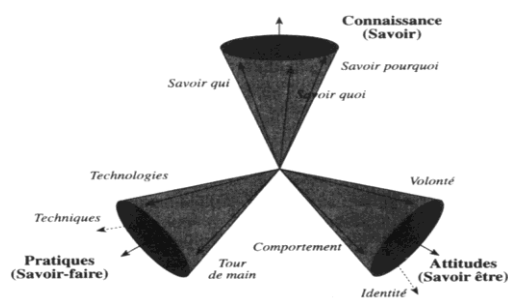
#### **3.1 La notion de compétence dans les organisations**

Une compétence se définit comme la capacité démontrée de mettre en œuvre des connaissances et des aptitudes pour obtenir les résultats escomptés (iso,2025). Elle combine trois dimensions : les savoirs (connaissances théoriques et techniques), les savoir-faire (aptitudes pratiques et méthodologiques), et les savoir-être (attitudes, comportements et qualités personnelles) (Le Boterf, 2018).

La figure suivante présente une synthèse des principales dimensions du référentiel de compétences organisationnelles, en mettant en évidence les axes des attitudes, des savoir-faire et des savoirs.

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Figure N° 5: Synthèse des dimensions du référentiel de compétences organisationnelles :



Source : Adapté de (Durand, s. d.)

La notion de compétence constitue un élément essentiel dans le fonctionnement des organisations. Dans le cadre d'un Système de Management de la Qualité, cette compétence doit être maîtrisée et encadrée afin de garantir l'efficacité du SMQ. C'est dans cette perspective que la norme ISO 9001:2015 définit des exigences spécifiques relatives à la gestion des compétences du personnel.

### 3.2 Les exigences de la clause 7.2 de la norme ISO 9001:2015

Dans le contexte du SMQ, la gestion des compétences vise à assurer que les personnes effectuant un travail qui a une incidence sur la performance et l'efficacité du système sont compétentes, conformément aux exigences de l'ISO 9001:2015 (Ali & Kammoun, 2023). La norme ISO 9001:2015 exige que les personnes effectuant un travail ayant un impact sur la qualité et l'efficacité du SMQ soient compétentes.

Tableau N° 5: les exigences de chapitre 7.2 iso 9001.2015

7.2 Compétences	
Exigence	Description
Déterminer les compétences nécessaires	Déterminer la compétence nécessaire de la (des) personne (s) effectuant un travail sous son contrôle qui affecte sa performance de qualité ;
S'assurer que ces personnes sont compétentes	S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une éducation, d'une formation ou d'une expérience appropriée ;
Prendre des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer leur efficacité.	Le cas échéant, prendre des mesures pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité des actions entreprises ;
Informations documentées	Conserver des informations documentées appropriées en tant que preuve de compétence.

Elaboré par nous-même Basé sur (Organisation internationale de normalisation, s. d.)

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

### **3.2.1 Détermination des compétences nécessaires**

L'identification des compétences requises consiste à déterminer les compétences nécessaires pour chaque fonction, processus ou projet, en lien avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation (Wang et al., 2009). Cette étape permet de clarifier les exigences et de définir le profil attendu pour chaque poste ou activité.

### **3.2.2 Assurance de la compétence du personnel**

L'assurance de la compétence du personnel implique de vérifier que les personnes disposent des connaissances, aptitudes et comportements nécessaires pour accomplir efficacement leurs missions (Ali & Kammoun, 2023). Cela peut inclure la formation, le recrutement, le coaching, ou la mobilité interne pour répondre aux besoins identifiés.

### **3.2.3 Évaluation de l'efficacité des actions de formation**

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation permet de mesurer l'impact des actions de développement sur les compétences acquises et sur la performance organisationnelle. Cette évaluation doit démontrer que les actions mises en œuvre pour acquérir les compétences nécessaires sont efficaces, conformément aux exigences de l'ISO 9001:2015 (Ali & Kammoun, 2023).

La norme ISO 10015:2019 fournit des lignes directrices détaillées pour structurer et évaluer le processus de formation dans une logique d'amélioration continue et de retour sur investissement (Yiu & Saner, 2005).

## **4. Le management de la formation selon la norme ISO 10015:2019**

Le développement des organisations repose sur l'aptitude à organiser leurs activités, à maximiser l'utilisation de leurs ressources et à améliorer constamment leurs procédures. Cette méthode systématique contribue à améliorer l'efficacité des opérations, à assurer le respect des standards et à appuyer la performance d'ensemble de l'organisation.

### **4.1 Définition du management de la formation**

Le management de la formation, selon la norme ISO 10015:2019, constitue un cadre méthodologique structuré pour gérer les compétences et le développement des personnes au sein des organisations (International Organization for Standardization, 2019). Il vise à mettre en place, appliquer, maintenir et améliorer un système de management des compétences et du développement des ressources humaines, en cohérence avec les exigences de l'ISO 9001:2015 et les principes du management de la qualité (Yiu & Saner, 2005). La norme s'applique à toutes

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

les organisations, quel que soit leur taille, secteur ou degré de maturité. Elle fournit des lignes directrices pratiques pour identifier, planifier, mettre en œuvre et évaluer les actions de formation afin d'assurer que les individus possèdent les compétences nécessaires pour remplir leurs fonctions (Ali & Kammoun, 2023).

### 4.2 Management de la formation selon la norme ISO 10015:2019

La norme ISO 10015:2019 (International Organization for Standardization, 2019) propose des orientations pour la gestion des compétences et le développement des personnes, visant à améliorer les performances organisationnelles en assurant que le personnel possède les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'organisme et renforcer l'efficacité du système de management de la qualité.

Tableau N° 6:Principales lignes directrices de la gestion des compétences selon la norme ISO 10015

		Contenu / Ligne directrice
4 Gestion des compétences		
	4.1 généralités	Présente le cadre général de la gestion des compétences et son importance.
	4.2 déterminations des besoins en compétences	Identifier les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.
	4.2.1 Compétences organisationnelles	Déterminer les compétences nécessaires au niveau global de l'organisation.
	4.2.2 compétences des équipes ou groupes	Identifier les compétences nécessaires pour les équipes ou groupes de travail.
	4.2.3 compétences individuelles	Déterminer les compétences requises pour chaque poste ou individu.
	4.3 Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes	Analyser les compétences actuelles et identifier les écarts par rapport aux compétences requises.
5.gestion des compétences et développement des personnes		
	5.1 généralités	Présente l'approche globale pour le développement des compétences et des personnes.
	5.2 Planification	Planifier les activités et programmes de développement des compétences.
	5.3 Structure du programme	Définir la structure et l'organisation des programmes de formation ou de développement.
	5.4 actions	Mettre en œuvre les actions de développement des compétences

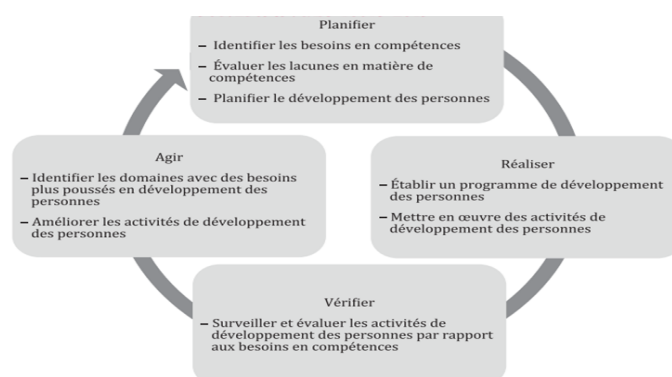
## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

	5.5 rôle et responsabilités	Définir les responsabilités des acteurs impliqués dans la gestion des compétences.
	5.6 Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de développement des personnes	Évaluer l'efficacité des programmes de développement des compétences.
	5.6.1 généralité	Présenter les principes généraux d'évaluation de l'impact.
	5.6.2 évaluations aux niveaux de l'organisme ; de l'équipe ; du groupe ou du l'individu	Mesurer les résultats des actions de développement à différents niveaux.
	5.7 Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de développement des personnes	Identifier les compétences nécessaires pour répondre aux besoins futurs de l'organisation.

Source : élaborer par nous-même Adapté de la norme ISO 10015:2019 (International Organization for Standardization, 2019)

L'ISO 10015:2019 structure le management des compétences et de la formation selon un cycle systématique reliant l'analyse des besoins à l'évaluation et à l'amélioration (Ali & Kammoun, 2023).

Figure N° 6:Processus de gestion des compétences et du développement des personnes



Source : ISO 10015:2019 – Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes (International Organization for Standardization, 2019)

### 4.2.1 Identification des besoins de formation

Cette étape consiste à identifier les compétences requises par les tâches, les processus et les fonctions, et à les comparer avec les compétences actuelles des personnes (Bazazo et al., 2017).

L'analyse des besoins s'appuie sur plusieurs sources : référentiels de compétences, descriptions de poste, évaluations de performance, audits internes, non-conformités, réclamations clients, évolutions stratégiques ou technologiques, et demandes des personnes ou des managers (Wang et al., 2009). Elle permet de répondre aux questions suivantes : Quelles compétences sont

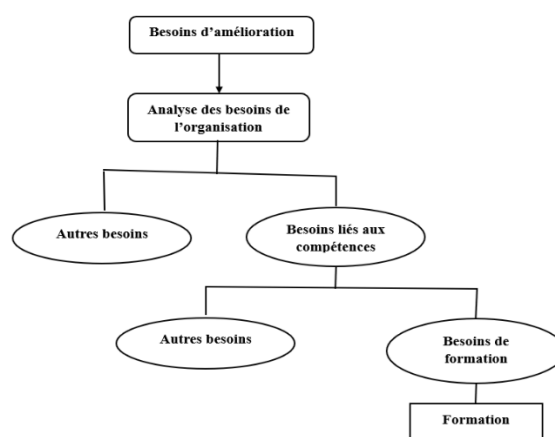
## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

nécessaires pour atteindre les objectifs qualité et organisationnels ? Quels écarts existent entre les compétences requises et les compétences disponibles ? La formation est-elle la réponse appropriée, ou d'autres actions sont nécessaires ?

la norme ISO 10015:2019 propose une approche structurée basée sur l'analyse des besoins d'amélioration de l'organisation. Cette approche montre que la formation ne constitue pas toujours la seule solution pour améliorer la performance. En effet, l'analyse des besoins organisationnels peut révéler différents types de besoins, notamment des besoins liés aux compétences des personnes ou d'autres besoins d'ordre organisationnel, technologique ou procédural.

Dans ce contexte, les besoins liés aux compétences doivent être analysés afin de déterminer si une action de formation est nécessaire ou si d'autres actions d'amélioration peuvent être mises en œuvre. Le schéma suivant illustre le processus d'identification des besoins de formation à partir de l'analyse des besoins organisationnels.

Figure N° 7:Processus d'identification des besoins de formation



Source : élaboré par nous-même adapté de la norme ISO 10015:2019.(International Organization for Standardization, 2019)

Le schéma montre que l'identification des besoins de formation résulte de l'analyse des besoins d'amélioration de l'organisation. Cette analyse permet de distinguer les besoins liés aux compétences des autres besoins organisationnels. Lorsque l'écart concerne les compétences, la formation peut être envisagée comme une solution pour améliorer la performance.

### 4.2.2 Planification et conception de la formation

Cette étape consiste à définir les objectifs de formation, les méthodes et modalités d'apprentissage, les ressources nécessaires (formateurs, supports, équipements, budget), le

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

calendrier et les critères d'évaluation de l'efficacité (Bazazo et al., 2017). Les objectifs doivent être formulés de manière SMART et alignés sur les besoins identifiés et les exigences du poste ou du processus (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). La conception pédagogique doit favoriser l'engagement des participants, l'ancrage des apprentissages et le transfert des compétences en situation de travail (Huchim Aguilar & Fernández Pérez, 2009).

### 4.2.3 Réalisation de la formation

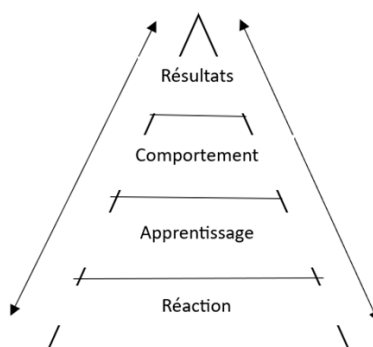
La mise en œuvre implique l'animation pédagogique, la gestion des participants, le suivi de la réalisation, et l'ajustement en temps réel si nécessaire (Yiu & Saner, 2005). Cette étape assure que les actions de formation planifiées sont effectivement déployées selon les objectifs et les modalités définies.

### 4.2.4 Évaluation de l'efficacité de la formation

Cette étape consiste à mesurer l'efficacité de la formation sur les compétences acquises et la performance opérationnelle (Bazazo et al., 2017). L'évaluation couvre plusieurs niveaux : satisfaction des participants, apprentissages réalisés, transfert en situation de travail, et impact sur les résultats organisationnels (modèle de Kirkpatrick) (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Elle permet de démontrer que les actions mises en œuvre pour acquérir les compétences nécessaires sont efficaces et justifie le retour sur investissement de la formation (Yiu & Saner, 2005).

Figure N° 8:Modèle d'évaluation de la formation selon Kirkpatrick (4 niveaux)



Source : élaboré par nous-même Adapté à (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)

Chaque niveau du modèle correspond à un aspect précis à mesurer : la réaction des participants, les connaissances acquises, le comportement en situation de travail, et les résultats directs de la formation.

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

L'application de ce modèle facilite le suivi régulier de l'influence de la formation sur le développement des compétences et sur l'efficacité organisationnelle, mettant en évidence le rôle du management de la formation conformément à la norme ISO 10015:2019 dans l'efficacité du système de management de la qualité.

### **5. Relation entre le management de la formation et l'efficacité du SMQ**

La gestion de la formation s'inscrit dans une logique stratégique au sein des organisations engagées dans une démarche qualité. Elle accompagne l'évolution des pratiques et contribue à l'adaptation des organisations face aux exigences et aux changements de leur environnement.

#### **5.1 Contribution de la formation au développement des compétences**

La formation contribue au développement des compétences en assurant que les personnes disposent des connaissances, aptitudes et comportements nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions (Iqbal, 2026). Elle permet :

- La conformité aux exigences : satisfaction de la clause 7.2 de l'ISO 9001:2015 en démontrant que les personnes sont compétentes sur la base de formation, d'éducation ou d'expérience appropriées (Ali & Kammoun, 2023)
- La maîtrise des processus : amélioration des compétences techniques, méthodologiques et comportementales pour exécuter efficacement les processus et détecter les anomalies (Iqbal, 2026).
- La réduction des non-conformités : sensibilisation aux exigences qualité et aux bonnes pratiques, diminuant erreurs, défauts et réclamations clients (Psomas et al., 2015).
- L'amélioration de la satisfaction client : renforcement des compétences relationnelles et capacité à résoudre les problèmes (Iqbal, 2026)

Des études empiriques montrent que la formation influence significativement l'implémentation de l'ISO 9001 et la performance organisationnelle (Iqbal, 2026).

#### **5.2 Impact des compétences sur l'efficacité du système de management de la qualité**

La formation exerce un impact direct sur la performance des processus du SMQ, améliorant l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficacité (optimisation des ressources) (Harthy et al., 2019) :

- Amélioration de la productivité : exécution plus rapide et optimale des tâches grâce à des compétences techniques et méthodologiques accrues (Psomas et al., 2015).

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

- Optimisation de la qualité : respect des spécifications, détection des anomalies, mise en œuvre des actions correctives (Psomas et al., 2015).
- Réduction des coûts de non-qualité : diminution des non-conformités, rebuts, retouches et réclamations clients (Khanai & Bharamanaikar, 2019)
- Flexibilité et adaptabilité : développement de la polyvalence et capacité à s'adapter aux changements et à résoudre les problèmes (Iqbal, 2026).
- La formation, organisée selon ISO 10015, contribue également à l'amélioration continue du SMQ, au renforcement de la culture qualité, et à la capitalisation des connaissances pour soutenir les décisions et l'innovation (Fonseca et al., 2017) (Bazazo et al., 2017).

## **Chapitre 2 CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche. Il se divise en deux sections.

La première section sera dédiée à l'exposé de la méthodologie adoptée ainsi qu'aux différents outils utilisés pour mener à bien notre étude pratique.

La seconde section portera sur la présentation de l'entreprise, en mettant en lumière ses missions et ses objectifs.

### **Section 1 : Le cadre méthodologique**

Cette section présente la démarche scientifique adoptée pour répondre à la problématique.

#### **1. Positionnement épistémologique**

Dans le domaine des sciences de gestion, le cadre épistémologique est considéré comme un élément fondamental, car il guide le chercheur dans sa manière de percevoir la réalité, de produire la connaissance et de choisir les méthodes adaptées pour répondre aux objectifs de l'étude (Bouyzem & Al Meriouh, 2017).

La littérature met en évidence plusieurs paradigmes épistémologiques parmi lesquels le chercheur doit faire un choix, notamment le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Bouyzem & Al Meriouh, 2017). Chacun de ces paradigmes offre une manière différente de comprendre la réalité et d'analyser les phénomènes étudiés, ce qui influence directement les choix méthodologiques adoptés dans la recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une approche interprétativiste. Ce paradigme est particulièrement pertinent pour les études qui cherchent à comprendre les significations, perceptions et réalités sociales vécues par les acteurs dans leur contexte spécifique. Contrairement au positivisme, qui se concentre sur l'observation et la mesure de faits objectifs, l'interprétativisme met l'accent sur la compréhension subjective des comportements humains et des interactions sociales, ce qui rend ce paradigme adapté à l'exploration approfondie des expériences et perspectives individuelles (Pervin & Mokhtar, 2022).

#### **2. Méthodologie de collecte des informations**

Dans le cadre de notre recherche et pour la collecte des données nécessaires, nous avons adopté une approche qualitative inductive, car cette méthode se révèle particulièrement adaptée à notre étude et à l'objectif de répondre à notre problématique. En effet, elle nous permet de recueillir

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

des informations riches et approfondies à travers les échanges directs avec les participants interviewés, ce qui favorise une compréhension fine des phénomènes étudiés (Creswell & Poth, 2018).

Pour ce faire, nous avons examiné attentivement les normes mobilisées dans le cadre de notre étude, à savoir la norme ISO 9001 version 2015 ainsi que les lignes directrices de la norme ISO 10015 version 2019. À partir de cette analyse, nous avons élaboré une grille d'évaluation regroupant les principales exigences relatives au management de la formation et à la compétence.

Cette grille a été opérationnalisée sous forme de check-list, utilisée comme un outil de collecte des données. Elle nous a permis de structurer les observations et les entretiens, d'évaluer le niveau d'application des exigences au sein de l'organisation et d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles et les recommandations normatives, dans le but de proposer des actions d'amélioration adaptées.

Notre approche qualitative s'appuie ainsi sur plusieurs outils de collecte de données, notamment l'observation, l'analyse documentaire, la check-list ainsi que des entretiens réalisés auprès des responsables de la SARL Cofeed.

### **3 Outils de la collecte des données**

Dans le but de collecter un maximum de données et assurer la fiabilité et l'intégrité de notre étude, nous avons veillé à utiliser diverses techniques de collecte de données adaptées à notre étude.

#### **3.1 Observation**

L'observation est une méthode utilisée dans les recherches qualitatives, car elle permet de voir et de décrire directement les comportements, les attitudes et les situations, ce qui aide à mieux comprendre la réalité sur le terrain (Claude, 2019).

Elle peut se faire de deux façons :

- Observation participante : Le chercheur fait partie du groupe ou du contexte étudié. Cela permet de poser des questions et de mieux comprendre les comportements et la culture du groupe.
- Observation non-participante : Le chercheur observe sans intervenir. Il visite les lieux et note ce qu'il voit pour analyser les activités et les comportements de manière objective.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Pour notre étude, nous avons choisi l'observation non-participante, car nous avons visité les différents départements de l'entreprise pour collecter les informations nécessaires et identifier les écarts entre les pratiques existantes et les normes étudiées.

### **3.2 Analyse Documentaire**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons consulté de nombreux ouvrages, articles scientifiques et thèses disponibles à la bibliothèque de notre école, l'ENSM. Nous avons également utilisé des bibliothèques numériques et des sites web spécialisés, tels que Google Scholar et Sndf, afin de collecter les informations nécessaires pour notre étude.

En parallèle, nous avons analysé les documents internes fournis par l'entreprise, ce qui nous a permis de mieux comprendre sa nature, son fonctionnement et d'obtenir une description précise des différents départements. Cette étape a contribué à enrichir et à faciliter le déroulement de notre recherche.

### **3.3 Entretiens**

L'entretien est une méthode de collecte d'informations qui permet de recueillir et d'analyser les opinions, perceptions et ressentis des personnes interrogées (Kvale & Brinkmann, 2015).

Selon la littérature, on distingue généralement trois types d'entretien :

- Entretien directif : il suit une structure très précise et stricte, souvent appelée « entrevue normalisée ». Les questions sont fermées et très spécifiques.
- Entretien semi-directif : il repose sur des questions générales et ouvertes, guidées par un canevas ou guide d'entretien, tout en laissant de la place pour la discussion.
- Entretien non-directif : aussi appelé entretien libre, il ne suit aucune structure prédéfinie et permet au participant de s'exprimer librement.

Pour notre étude, nous avons choisi l'entretien semi-directif, car il offre un bon équilibre entre structure et liberté d'expression, ce qui facilite la collecte de données riches et détaillées. Les interlocuteurs ont été sélectionnés selon la méthode d'échantillonnage raisonné, qui repose sur le jugement du chercheur pour identifier les personnes les plus pertinentes par rapport à l'objectif de la recherche (Flick, 2018).

**CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Tableau N° 7:liste des interviewés

Interviewés (intitulé du poste occupé)	Raison du choix	Durée de l'entretien
Directeur des Ressources Humaines (DRH)	En tant qu'élément clé du système de Management de la formation, impliqué dans l'identification des besoins en compétences, la planification des formations et l'évaluation de leur efficacité en lien avec les exigences du système de management de la qualité.	45 min
Responsable Management de la Qualité (RMQ)	Acteur clé du système de management de la qualité ISO 9001, impliqué dans l'évaluation de l'efficacité du SMQ et dans l'analyse du lien entre les compétences, les actions de formation et l'amélioration continue.	45 min
Responsable Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)	Impliqué dans les actions de formation liées à la sécurité et à la prévention des risques professionnels	35 min
Responsable Production	Permet d'identifier les besoins en compétences opérationnelles et d'évaluer l'impact des formations sur la performance des activités et l'atteinte des objectifs.	40 min
Responsable Maintenance	Connaît les besoins en formation technique liés à la fiabilité des équipements et à la continuité des opérations	30 min
Responsable Laboratoire (Qualité)	Évalue les compétences techniques liées au contrôle qualité et à la conformité des produits.	30 min
Techniciens et ingénieurs	Acteurs directs permettant d'évaluer l'efficacité réelle des formations sur le terrain	25-30 min
Formateur externe	Apporte une vision externe sur la conception, la réalisation et l'efficacité des formations	45 min

Source : élaboré par nous-mêmes

L'objectif de nos entretiens est de collecter un maximum d'informations afin d'évaluer le degré d'application des lignes directrices des normes ISO 10015:2019 au sein de l'organisation.

Pour assurer le bon déroulement des entretiens, nous avons établi un guide d'entretien structuré. Dans notre cas, nous avons choisi des entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien permet aux interviewés de s'exprimer librement et spontanément, tout en répondant aux questions posées.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

### **3.4 Check-list**

Dans le cadre de cette étude, une check-list a été élaborée à partir des exigences des normes ISO 10015:2019 et ISO 9001:2015. Elle a été utilisée comme un outil structurant de collecte des données, permettant de guider l'observation ainsi que les entretiens réalisés auprès des acteurs de l'entreprise.

Cette check-list a permis d'assurer une collecte de données cohérente et systématique, en facilitant l'identification des écarts entre les pratiques observées et les exigences normatives, tout en restant alignée avec les objectifs de la recherche.

### **4. Analyse des données**

Afin d'analyser les données collectées dans le cadre de cette étude, nous avons mobilisé une approche qualitative appuyée par des outils d'aide à l'analyse. Une grille d'évaluation a été élaborée à partir des exigences de la norme ISO 10015:2019 ainsi que des exigences relatives à la compétence et à la formation de la norme ISO 9001:2015. Cette grille a été utilisée sous forme de check-list afin de structurer la collecte des données et d'évaluer les pratiques de management de la formation au sein de l'entreprise.

Les informations recueillies ont ensuite été exploitées à l'aide du logiciel Excel, non pas dans une logique purement quantitative, mais comme un outil d'organisation, de synthèse et de visualisation des données. Cela nous a permis de classer les résultats, de regrouper les observations et de mettre en évidence les écarts entre les pratiques existantes et les exigences normatives.

Cette démarche a facilité l'interprétation des résultats, en permettant d'identifier les points forts et les axes d'amélioration du management de la formation, ainsi que son impact sur l'efficacité du système de management de la qualité.

#### **4.1 Echelle d'évaluation**

Dans le cadre de cette étude, les exigences des normes ISO 10015:2019 et ISO 9001:2015 ont été évaluées à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq niveaux.

Cette échelle constitue l'un des outils les plus utilisés en sciences de gestion et en recherche appliquée pour mesurer le degré d'application ou d'appréciation d'un phénomène (Joshi et al., 2015).

Elle permet ainsi d'évaluer de manière progressive le niveau de mise en œuvre des exigences normatives au sein de l'organisation.

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Tableau N° 8: échelle de l'évaluation

Niveau d'application	Coefficient
Pas du tout appliqué	1
Peu appliqué	2
Moyennement appliqué	3
Appliqué	4
Tout à fait appliqué	5

Source : élaboré par nous-mêmes Adapté de Likert (1932) à partir de (et Joshi et al. 2015)

Afin de déterminer le niveau d'application des exigences, nous avons utilisé les formules suivantes :

Niveau d'application (NA)

$$NA = \Sigma (\text{coefficients attribués}) / \text{Nombre total d'exigences}$$

Taux d'application (TA)

$$TA = (NA / 5) \times 100$$

### 4.2 Diagramme de Radar

Également appelé diagramme en araignée, le diagramme radar est un outil d'analyse qui permet de représenter les résultats selon plusieurs critères ou dimensions. Il est utilisé pour visualiser et comparer des données de manière globale et synthétique (Knafllic, 2015).

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes appuyés sur l'échelle d'évaluation afin de présenter les résultats obtenus.

Cette représentation graphique facilite la comparaison entre les différents niveaux d'application des exigences et permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation, ce qui aide à identifier les points nécessitant des améliorations.

Dans cette première section du deuxième chapitre, nous avons présenté notre sujet ainsi que le type de recherche, la méthodologie utilisée, les méthodes et outils de collecte de données, ainsi que les outils d'analyse de données.

Cette démarche nous a permis d'assurer la fiabilité et la pertinence des résultats.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

### **Section 2 : Cadre organisationnel de la recherche**

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et du contexte organisationnel dans lequel s'inscrit la recherche.

#### **1 Présentation de l'organisme d'accueil**

La SARL COFEED est une entreprise algérienne spécialisée dans la trituration des graines oléagineuses ainsi que dans la fabrication et la commercialisation d'aliments destinés à l'alimentation animale. Elle opère dans le secteur agroalimentaire et contribue activement au développement économique et agricole en Algérie.

La dénomination COFEED reflète l'identité de l'entreprise. Elle résulte de l'association de deux éléments : « CO » et « FEED ». Le terme « FEED » signifie alimentation, tandis que « CO » renvoie à la dualité des activités. Ainsi, cette appellation met en évidence les deux principales activités de l'entreprise, à savoir la trituration des graines oléagineuses, permettant la production d'huile et de ses dérivés, et la fabrication d'aliments pour animaux.

Fondée en décembre 2012, l'entreprise a progressivement élargi son champ d'activité afin de s'adapter aux évolutions du marché et aux avancées technologiques du secteur agricole. Dans cette dynamique, COFEED a renforcé son positionnement en diversifiant ses activités et en modernisant ses moyens de production.

En mars 2018, l'entreprise a franchi une étape importante en intégrant la fabrication de différents types d'aliments pour bétail et volailles, répondant ainsi à la demande croissante du secteur de l'élevage. Cette évolution a consolidé sa position en tant qu'acteur majeur dans le domaine de la nutrition animale.

Par la suite, en juin 2021, COFEED a élargi davantage ses activités en intégrant la trituration des graines oléagineuses. Cette orientation stratégique lui permet aujourd'hui de produire de l'huile brute destinée au raffinage, des tourteaux utilisés dans l'alimentation animale ainsi que de la lécithine destinée à diverses industries agroalimentaires.

L'entreprise s'appuie sur un complexe agroalimentaire intégré, composé de plusieurs unités complémentaires, notamment une unité de fabrication d'aliments pour bétail et volailles, une unité de trituration des graines oléagineuses, une unité de stockage des céréales dotée de grandes capacités, ainsi qu'une unité logistique et de maintenance assurant le bon fonctionnement de l'ensemble.

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL


Dans une optique de qualité et de sécurité, COFEED a mis en place un système de management intégré et est certifiée selon les normes internationales ISO 9001:2015 relatives au management de la qualité et ISO 22000 relatives à la sécurité des denrées alimentaires. Ces certifications témoignent de son engagement envers la qualité, la sécurité alimentaire et l'amélioration continue de ses processus.

Par ailleurs, l'entreprise dispose d'un laboratoire de contrôle qualité équipé de technologies modernes permettant le suivi rigoureux des matières premières et des produits finis. Son processus de fabrication repose sur des équipements de dernière génération et des lignes automatisées, garantissant ainsi performance et fiabilité.

Aujourd'hui, COFEED est reconnue comme l'une des principales entreprises agroalimentaires en Algérie. Cette reconnaissance repose sur la qualité de ses produits, l'efficacité de sa gestion et son orientation vers la satisfaction client.

Grâce à ses efforts continus en matière d'innovation, d'organisation et d'amélioration de la qualité, l'entreprise poursuit son développement tout en contribuant durablement à la croissance du secteur agricole national.

Tableau N° 9:Fiche signalétique de Sarl COFEED

Nom de l'entreprise	SARL COFEED
Logo	
Slogan	« La référence qui vous accompagne — Qualité, Engagement et Assistance »
Président directeur générale	BOUAICHI ABDELKRIM
Secteur d'activité	Agroalimentaire
Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Régime juridique	Secteur prive
Siège Social	À J4RP+GR4, Unnamed Road, El Ghomri, MOHAMADIA, Mascara
Capital	1 000 000 000,00DA
Code postal	Mohammadia (29400)
Téléphone	0561751286/0560237299
Fax	+213(0) 41 382 28
Site internet	<a href="http://www.sarlcofeed.com">www.sarlcofeed.com</a>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents de SARL COFEED

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

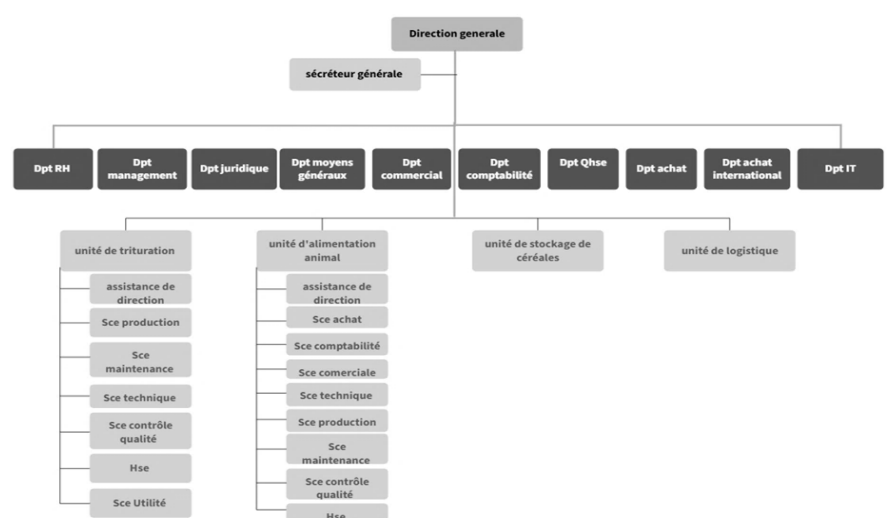
### 2 Organisation et organigramme de SARL COFEED

La structure organisationnelle de la SARL COFEED est hiérarchique. Au sommet de l'entreprise, la Direction Générale assure une supervision globale.

Sous cette direction, l'entreprise est organisée autour de quatre unités clés qui incarnent les activités fondamentales de l'organisation.

Chaque entité opère de façon structurée sous la supervision de la direction, favorisant ainsi une coordination efficace et une gestion performante de toutes les activités.

Figure N° 9: Organigramme de SARL COFEED



Source : élaboré par nous-même basé sur document interne de l'entreprise

### 3 Missions et objectifs de la SARL COFEED

#### a) Principales missions

La SARL COFEED a pour mission de transformer les graines oléagineuses et de produire des aliments pour animaux tout en garantissant une qualité conforme aux exigences des clients et aux normes réglementaires.

Elle vise également à assurer une performance durable dans un environnement concurrentiel.

#### b) Principaux objectifs

L'entreprise cherche à accroître ses parts de marché à travers la diversification de ses produits. Elle vise aussi la satisfaction continue des clients grâce à une écoute attentive et à la qualité de ses produits. De plus, elle travaille à renforcer les compétences de son personnel et à développer des relations durables avec ses partenaires.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

### **c) Engagements de la SARL COFEED**

La SARL COFEED s'engage à mettre à disposition les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs, à respecter les exigences réglementaires et à améliorer en continu l'efficacité de son système de management de la qualité. Elle s'engage également à impliquer son personnel et ses partenaires dans cette démarche d'amélioration continue.

### **4 Présentation des unités de la SARL COFEED**

La SARL COFEED est organisée autour de quatre unités principales, complémentaires entre elles. Cette organisation permet à l'entreprise d'assurer le bon déroulement de ses activités, depuis la transformation des matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis. Chaque unité joue un rôle important dans la performance globale de l'entreprise.

#### **4.1 Unité de trituration des graines oléagineuses**

L'unité de trituration constitue une étape fondamentale dans le processus industriel de la SARL COFEED. Elle est dédiée à la transformation des graines oléagineuses, notamment le soja, en différents produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

Le procédé de trituration permet l'extraction de l'huile brute, qui est ensuite destinée aux raffineries afin d'être transformée en huile de consommation après raffinage.

Ce processus génère également des sous-produits tels que les tourteaux et les coques de soja.

Ces derniers sont utilisés comme matières premières au sein de l'unité d'alimentation animale (UAB) pour la fabrication d'aliments destinés au bétail et à la volaille. Une partie est aussi commercialisée auprès d'organismes externes spécialisés dans la production d'aliments pour animaux.

Par ailleurs, cette unité produit également de la lécithine, une substance utilisée dans l'industrie agroalimentaire comme émulsifiant, ainsi que dans d'autres secteurs tels que la cosmétique.

Cette unité joue un rôle stratégique en valorisant les matières premières et en diversifiant les produits issus de la transformation.

#### **4.2 Unité de production d'aliments de bétail et de volaille**

L'unité de production d'aliments pour bétail et volaille représente un pilier essentiel de l'activité de la SARL COFEED. Elle est équipée de technologies modernes permettant de produire une large gamme d'aliments adaptés aux besoins des différents types d'élevage.

## ***CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL***

Cette unité utilise diverses matières premières, prémélanges et additifs afin de formuler des aliments équilibrés et nutritifs. Les produits finis sont proposés sous différentes formes, notamment en farine, en miettes ou en granulés, afin de répondre aux exigences spécifiques des éleveurs et des animaux.

Grâce à cette diversité de production, l'unité contribue à améliorer la santé animale, à optimiser les performances d'élevage et à répondre efficacement à la demande du marché. Elle joue ainsi un rôle clé dans le développement du secteur de l'élevage.

### **4.3 Unité de stockage et de distribution**

Cette unité permet de stocker les matières premières et les produits finis dans de bonnes conditions. Elle assure également la gestion des stocks et la distribution des produits, afin de répondre efficacement à la demande du marché.

### **4.4 Unité logistique et maintenance**

Cette unité joue un rôle de soutien en assurant le transport des matières et la maintenance des équipements. Elle permet de garantir le bon fonctionnement des installations et la continuité des activités de l'entreprise.

Après avoir présenté l'entreprise d'accueil, ses objectifs et son organisation générale, il est essentiel de détailler les unités et départements dans lesquels s'est déroulée notre expérience de stage. Durant cette période, nous avons été en contact direct avec l'Unité de Trituration, ce qui nous a permis d'observer concrètement le fonctionnement opérationnel, la coordination des équipes et les activités quotidiennes. Ce contact sur le terrain a offert une vision pratique des processus ainsi que des interactions entre les différents services de l'unité.

En parallèle, la Direction Générale et le Département des Ressources Humaines étaient impliqués à un niveau plus stratégique et organisationnel. Cette expérience a permis de mieux comprendre la planification, la supervision et la gestion des compétences au sein de l'entreprise. La distinction entre le terrain opérationnel et le management stratégique a ainsi offert une perspective globale sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la manière dont les différentes fonctions s'articulent pour assurer la performance et l'efficacité de ses activités.

## **3. Unité de Trituration des graines oléagineuses**

L'Unité de Trituration constitue le cœur opérationnel de l'entreprise. Elle reçoit principalement du soja importé, en majorité d'Amérique et du Brésil, qui est transformé en différents produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Cette unité est structurée pour garantir une production efficace et continue tout en veillant à la qualité et à la sécurité des produits.

### **3.1 Présentation des différents services de l'unité**

La SARL COFEED utilise des technologies de trituration modernes pour produire :

- **De l'huile brute** : après extraction, elle est acheminée vers des raffineries externes pour être transformée en huile consommable.
- **Des gommages (lécithine)** : utilisées dans l'industrie agroalimentaire, notamment pour la fabrication de chocolat, ainsi que dans le secteur cosmétique.
- **Des résidus de soja (tourteaux et coques)** : ces sous-produits sont valorisés dans l'alimentation animale, soit pour l'usage interne dans l'unité d'aliments pour bétail et volaille, soit vendus à des partenaires externes.

Le processus de transformation du soja au sein de l'unité de trituration se déroule en plusieurs étapes successives. Il commence par la préparation des graines, qui comprend le nettoyage et le conditionnement des matières premières afin de garantir leur qualité. Ensuite, intervient la phase d'extraction de l'huile, où l'huile obtenue à ce stade n'est pas encore prête à la consommation et est destinée à être acheminée vers des raffineries externes pour subir un processus de raffinage. Enfin, l'étape de dégommage permet de séparer les différents composants, notamment l'huile, les tourteaux, les coques et les gommages, afin d'obtenir des produits intermédiaires utilisés dans les domaines de l'alimentation humaine et animale.

Afin d'assurer le bon déroulement de ce processus et de garantir la continuité des opérations, plusieurs services interviennent de manière coordonnée au sein de l'unité.

### **3.2 Services de l'unité**

L'Unité de Trituration est organisée en plusieurs services spécialisés qui assurent la continuité et la qualité de la production. Ces services travaillent de manière coordonnée afin de garantir le bon déroulement des opérations, depuis la réception des matières premières jusqu'à l'obtention des produits finis. Cette organisation permet d'assurer une meilleure répartition des tâches et une gestion efficace des ressources.

**Assistance de Direction** : assure la coordination générale entre les différents services et apporte un soutien administratif. Elle joue également un rôle d'interface entre l'unité et la Direction Générale, en facilitant la circulation de l'information, le suivi des décisions et la mise en œuvre des orientations fixées.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

**Service Production** : supervise les opérations quotidiennes de transformation, notamment les étapes de préparation et d'extraction, et veille au respect des objectifs de production. Il assure également le suivi continu du processus afin de garantir une production régulière et efficace.

**Service Technique** : intervient dans l'étude, l'optimisation et l'amélioration des procédés de production, en proposant des solutions techniques adaptées aux besoins de l'unité.

**Service Maintenance** : assure l'entretien préventif et curatif des équipements industriels afin de garantir leur bon fonctionnement et d'éviter les arrêts de production. Il est structuré en :

- **Bureau Méthode** : chargé de la planification, de l'organisation et de l'amélioration des procédés de production ;
- **Bureau Électrique** : assure le bon fonctionnement et la maintenance des installations électriques ;
- **Bureau Mécanique** : responsable de l'entretien et de la réparation des équipements industriels.

**Service Qualité** : veille à la conformité des produits et des processus selon les exigences internes et réglementaires, et assure le suivi du contrôle qualité tout au long de la production.

**Service HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement)** : garantit le respect des normes de sécurité, la protection des employés et la préservation de l'environnement au sein de l'unité.

**Service Utilité** : assure la production et la gestion des ressources nécessaires au fonctionnement de l'unité, notamment le traitement de l'eau production de l'air comprimé ainsi que la vapeur, indispensables au bon déroulement du processus de production.

L'expérience de terrain au sein de cette unité permet de comprendre les interactions entre les services et l'importance de la coordination pour garantir qualité, efficacité et continuité des opérations.

### **4. Direction générale :**

La Direction Générale constitue le niveau stratégique de l'entreprise. Elle a pour mission de déterminer les directives générales, d'établir les buts et de garantir la coordination entre les diverses unités et fonctions. Elle veille également à la bonne organisation des activités et à la cohérence des décisions prises à l'échelle de l'entreprise.

À travers son rôle de pilotage, elle assure le suivi des performances et garantit l'adaptation de l'entreprise aux exigences de son environnement.

## ***CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL***

### **4.1 Le Département des Ressources Humaines**

Cette sous-section est consacrée à la présentation du Département des Ressources Humaines, au sein duquel s'est déroulé notre stage pratique. Elle met en évidence son organisation, ses missions générales ainsi que les principales orientations en matière de formation.

Le Département des Ressources Humaines assure la gestion des employés et le développement des compétences. Il prend en charge les activités liées au recrutement, à l'intégration, à la gestion administrative ainsi qu'au suivi des parcours professionnels, tout en veillant à l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences disponibles.

Le département est composé d'un Directeur des Ressources Humaines (DRH), de deux agents administratifs, ainsi que de deux assistants répartis au niveau des unités (un au sein de l'unité d'alimentation animale et un autre au niveau de l'unité de trituration), en plus d'un apprenti.

Son organisation reste relativement simple, avec une répartition des rôles fondée sur les besoins opérationnels. Les missions ne sont pas strictement spécialisées pour chaque membre.

### **4.2 Missions du Département des Ressources Humaines**

La principale mission du Département des Ressources Humaines est de gérer le capital humain de l'entreprise, allant du processus de recrutement jusqu'au départ des employés. Il agit dans divers secteurs pour assurer une administration efficace des employés

Et un fonctionnement optimal de l'organisation. Dans ce cadre, il prend en charge la gestion administrative du personnel, notamment le suivi des contrats, des congés, des absences et de la paie.

Le département contribue aussi de manière significative à l'embauche et à l'accueil des nouveaux collaborateurs, en détectant les besoins, en prenant part au processus de sélection et en facilitant leur intégration au sein de la société.

De plus, il participe à l'évolution des ressources humaines à travers la formation et la gestion des carrières, en accompagnant les employés dans l'amélioration de leurs compétences et leur évolution professionnelle.

En outre, il contribue à la préservation d'un environnement social positif en s'impliquant dans le dialogue interne et en favorisant l'échange entre les divers intervenants de l'entreprise. Il participe également à l'amélioration des conditions de travail, à la protection du personnel et à la gestion des situations disciplinaires et conflictuelles.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Donc, le département des ressources humaines contribue à l'ajustement des compétences existant aux objectifs de l'entreprise, favorisant ainsi le bon déroulement de ses activités.

### **4.3 Engagement de la Direction Générale envers le développement des compétences :**

Au sein du Département des Ressources Humaines, le développement des compétences du personnel constitue un engagement de l'entreprise.

La Direction Générale s'assure que les employés ont accès aux ressources nécessaires pour améliorer leurs compétences et capacités, ce qui contribue à la performance opérationnelle et à l'efficacité du système de management.

L'un des objectifs de la politique qualité est de renforcer les compétences des collaborateurs et leaders, notamment à travers une politique de développement personnel fondée sur la responsabilisation et la formation continue.

Cette approche met en évidence l'importance que la Direction Générale attache à l'amélioration des compétences, considérée comme un levier stratégique de performance.

### **4.4 Service de Formation :**

Le service de Formation et Développement des Compétences conçoit et met en œuvre la stratégie de développement des compétences des employés afin de satisfaire les exigences de l'entreprise. Il supervise le Plan de Développement des Compétences (PDC), examine les besoins, élabore les programmes de formation, gère les budgets et évalue l'impact des actions.

### **4.5 Missions de service formation :**

Le service de formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Il a pour mission d'identifier les besoins en formation des collaborateurs, en examinant les différences entre les compétences actuelles et celles nécessaires, sur la base des observations terrain, des échanges avec les responsables, les audits internes et des exigences organisationnelles. À partir de cette analyse, il élabore et met en œuvre le plan de développement des compétences, en définissant les priorités, en planifiant les actions de formation et en assurant la gestion et le suivi du budget alloué.

Le service est chargé de mettre en œuvre les programmes de formation, en choisissant les méthodes pédagogiques appropriées ainsi que les formateurs internes ou externes, tout en assurant à La conf

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

ornité et à l'excellence des initiatives déployées. Elle participe aussi au maintien et à L'amélioration des compétences du personnel.

Par ailleurs, le service de formation assure un accompagnement des collaborateurs dans la mise en pratique des compétences acquises et participe à la diffusion d'une culture d'apprentissage continu au sein de l'entreprise. Il établit des bilans périodiques des actions réalisées et évalue leur efficacité à travers des évaluations à chaud (réalisées immédiatement après la formation, portant sur la satisfaction des participants et la qualité de l'animation) et à froid (effectuées après une période d'application en situation de travail, généralement après deux mois, afin de mesurer l'impact réel sur les pratiques et la performance), dans une logique d'amélioration continue des programmes.

En outre, il assure un suivi administratif et organisationnel des formations, notamment à travers la gestion des relations avec les organismes de formation et l'établissement des contrats, tout en apportant un soutien aux différents services pour répondre à leurs besoins spécifiques et garantir la continuité des activités ainsi que l'efficacité du système de management.

### **4.6 Processus de formation**

Au sein de la SARL COFEED, la formation du personnel constitue un levier essentiel pour le développement des compétences et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Dans ce contexte, la société met en œuvre deux types de formation pour répondre efficacement aux besoins de ses employés.

On distingue généralement deux types de formation. D'un côté, la formation continue programmée qui s'inscrit dans un plan de formation généralement sur une base annuelle.

Elle sert à prévoir les exigences en matière de compétences selon les objectifs stratégiques de l'entreprise et des évolutions des postes de travail.

D'autre part, la formation basée sur les besoins, qui est déclenchée de manière ponctuelle suite à l'identification d'un besoin immédiat exprimé sur le terrain par les salariés ou leurs responsables hiérarchiques.

Le processus de formation au sein de la SARL COFEED suit une démarche globale structurée.

Ce processus débute par l'identification et la validation des besoins de formation, se poursuit par la planification et la sélection des prestataires, puis par la réalisation des actions de formation, et se termine par l'évaluation de leur efficacité.

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Cette démarche permet d'assurer la cohérence des actions de formation, leur adéquation avec les besoins réels de l'entreprise, ainsi que leur contribution à l'amélioration continue des compétences et de la performance organisationnelle.

Tableau N° 10: Logigramme du processus de formation de SARL COFEED

Qui ?	Quoi ?	Comment ?
Direction / RH/ juriste	Cadrage réglementaire	Analyse des obligations légales
Direction / Src financier	Cadrage budgétaire	Définition du budget annuel
RH / Responsables	Analyse des besoins en formation et choix des axes de formation à retenir	Entretiens, remontées terrain Élaboration du plan annuel
RH	Formation continue programmée	Expression d'un besoin immédiat
RH	Plan annuel	Consultation et comparaison des prestataires
RH	Formation basée sur les besoins	Recueil des demandes spécifique
RH	analyse des besoins en formation	Approbation du plan de formation
RH	Préparation des données des prestataires	Organisation et réalisation des sessions
Direction	sélection des organismes de formations	Questionnaires, observation Analyse qualité des prestataires
RH / Organismes	examen des demandes et choix de formation retenues	Enregistrement sur logiciel Kelio
RH / responsables	Programmation et élaboration du plan de formation	Actualisation des compétences Analyse des résultats et ajustement
RH	Validation du plan de formation	
RH	Mise en formation	
RH	Evaluation du formé	
Direction / RH	suivre de l'efficacité	
	Traçabilité par Suivi et enregistrement des formations	
	Evaluation de l'organisme formateur	
	Actualisation du fichier des organismes de formation et de leur classification	
	Mise à jour RH Actualisation des compétences des salariés	
	Amélioration continue	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base document interne à l'entreprise

## ***CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL***

### **Section 3 : processus de formation au sein de SARL COFEED**

Le processus de formation au sein de la SARL COFEED est organisé selon des étapes définies.

#### **1. Cadrage réglementaire et budgétaire**

Le processus de formation débute par une phase de cadrage, au cours de laquelle la Direction, en collaboration avec les départements des ressources humaines, juridiques et financiers, définit les orientations générales de la formation, ainsi que les obligations légales et le budget alloué à celle-ci.

#### **2. Identification et analyse des besoins en formation**

La détermination des besoins en formation est une phase essentielle du processus.

Elle s'appuie sur diverses sources d'information, comme les évaluations, les retours des supérieurs hiérarchiques, les observations sur le terrain, les audits internes et les demandes exprimées par les services.

On distingue généralement deux types de formations :

- Les formations planifiées, intégrées dans le plan annuel de formation ;
- Les formations ponctuelles, liées à des changements organisationnels, technologiques ou à des difficultés opérationnelles.

#### **3. Identification des besoins**

L'étape d'analyse et de préparation des besoins en formation repose sur les exigences réglementaires ainsi que sur le plan annuel de formation. Celui-ci est élaboré à partir des objectifs stratégiques de l'organisation et des compétences à développer, afin d'assurer la cohérence et la pertinence des actions de formation planifiées.

#### **4. Élaboration et planification du plan de formation**

À partir des besoins identifiés, le Département des Ressources Humaines procède à l'élaboration du plan de formation. Il regroupe toutes les activités de formation à effectuer sur une période spécifique.

#### **5. Sélection des organismes de formation**

Une fois le plan de formation défini, le service des ressources humaines engage un processus de sélection des prestataires de formation. Cette étape repose sur la consultation de plusieurs

## ***CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL***

organismes, l'analyse comparative de leurs offres ainsi que l'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins identifiés.

Les critères de sélection incluent l'expertise des formateurs, les références de l'organisme ainsi que les coûts associés.

### **6. Validation du plan de formation**

Le plan de formation élaboré est ensuite soumis à la Direction pour validation. Cette validation repose sur une analyse globale intégrant les aspects stratégiques, financiers et opérationnels.

Elle permet de s'assurer que les actions de formation prévues sont cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et qu'elles peuvent être réalisées dans les conditions définies.

### **7. Mise en œuvre des actions de formation**

La mise en œuvre consiste à organiser et à réaliser les actions de formation prévues dans le plan validé. Les formations peuvent être dispensées en interne par les responsables concernés ou en externe par des organismes spécialisés, en fonction des besoins identifiés. Le Département des Ressources Humaines assure la coordination de cette phase.

### **8. Évaluation des actions de formation**

L'évaluation des formations représente une phase cruciale pour évaluer leur efficacité.

Elle s'effectue à travers :

- Une évaluation « à chaud » est effectuée directement après la formation afin de noter les retours des participants concernant le contenu, l'organisation et la qualité de la formation.
- Une évaluation « à froid » est réalisée après une phase d'application en milieu professionnel. L'objectif de cette évaluation est d'apprécier l'effet concret de la formation.

### **9. Suivi, traçabilité et mise à jour des compétences**

Le processus de formation comprend aussi un aspect de suivi et de traçabilité.

Les formations effectuées sont consignées et documentées via l'outil de gestion des ressources humaines Kelio.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

### **Section 04 : Diagnostic de la situation actuelle de SMQ et processus de formation selon la norme 9001V2015 et les lignes directrices 10015 V2019**

Face à une concurrence accrue et des attentes toujours plus élevées en termes de qualité,

les entreprises sont amenées à mettre en place des systèmes de management de la qualité (SMQ) afin d'assurer la conformité de leurs produits et d'améliorer en continu leurs performances.

Dans ce cadre, la SARL COFEED a adopté un SMQ inspiré des principes de la norme ISO 9001:2015.

Ce système s'appuie sur une approche processus qui organise les diverses activités de l'entreprise en processus de management, de réalisation et de support. L'objectif principal vise à garantir la satisfaction des clients, à améliorer l'efficacité organisationnelle et à assurer une meilleure maîtrise des opérations.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) de la SARL COFEED englobe divers processus organisationnels, y compris l'organisation des tâches, l'établissement des responsabilités, la gestion des ressources et le contrôle des performances via des indicateurs appropriés. Son objectif est de garantir le contrôle des processus, d'assurer la conformité des produits et d'améliorer constamment l'efficacité générale de l'organisation.

#### **1.Évaluation du système de management de la qualité**

Suite à l'interview de divers employés concernés par notre checklist et recueilli leurs réponses,

Nous avons estimé le taux de conformité de chaque chapitre et sous-chapitre.

L'évaluation globale est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 11: Résultat d'évaluation du système de management de la qualité

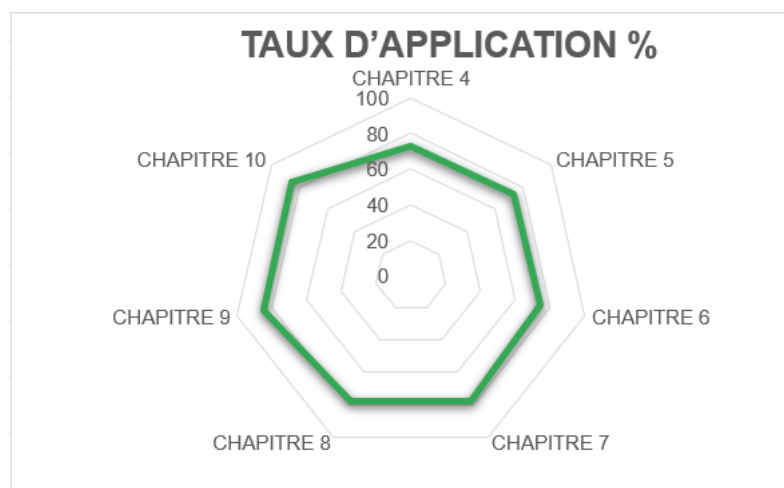
Chapitre	Taux d'application %
Chapitre 4	73
Chapitre 5	74
Chapitre 6	74
Chapitre 7	78
Chapitre 8	78
Chapitre 9	85
Chapitre 10	85

Source : élaborer par nous-même a partir (norme iso 9001.2015)

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Le graphique suivant présente le résultat total d'évaluation dans un forme de diagramme radar :

Figure N°10 : Représentation graphique des résultats du diagnostic



Source : élaborée par nous-mêmes

À l'issue de l'évaluation du Système de Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001 : 2015, les résultats révèlent un niveau de conformité globale de 78 %, témoignant d'une maîtrise avancée de la démarche qualité et d'une structure organisationnelle performante.

L'analyse détaillée montre une excellente dynamique sur les phases de contrôle et d'évolution : les chapitres 9 (Évaluation des performances) et 10 (Amélioration) affichent les scores les plus élevés avec 85 %. Ces résultats traduisent une forte capacité de l'organisme à suivre ses indicateurs et à s'inscrire dans un cycle de progrès continu. Les chapitres 7 (Support) et 8 (Réalisation des activités opérationnelles) présentent également des taux solides de 78 %, garantissant une gestion efficace des ressources et des processus métiers.

Parallèlement, une stabilité est observée au niveau de la planification et de la gouvernance, avec des taux de 74 % pour les chapitres 5 (Leadership) et 6 (Planification). Le chapitre 4 (Contexte de l'organisme), bien qu'en légère position de retrait avec 73 %, confirme une bonne compréhension des enjeux stratégiques.

Globalement, la représentation graphique sous forme de diagramme radar met en évidence un système de management particulièrement équilibré. Cette homogénéité des scores souligne la robustesse de l'organisation, tout en permettant d'orienter les efforts futurs vers une optimisation fine des processus de planification et de support pour viser l'excellence opérationnelle.

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

### 2. Les supports de pilotage opérationnels

Suite à l'évaluation de la conformité du système de management de la qualité, la SARL COFEED examine les outils permettant de maintenir cette efficacité au quotidien. Elle s'appuie notamment sur des tableaux de bord spécifiques pour piloter ses activités clés.

Pour garantir un suivi constant, la société COFEED utilise divers indicateurs, exposés sous forme de tableaux de bord spécifiques à chaque département.

Tableau N° 12: les indicateurs de qualité appliqués à SARL COFEED

	Axes de la politique	Objectifs	Indicateurs	Cible	Fréquence
Maintenance	Le respect des exigences réglementaires	Assurer la maintenance des équipements	Taux de réalisation du planning de maintenance préventive	80%	Mensuelle
		Assurer la fiabilité des équipements	Taux de panne (Panne/heure)	5%	Mensuelle
		Assurer la maintenabilité des équipements	Taux de réparation	5%	Mensuelle
		Assurer la disponibilité des équipements	Taux de disponibilité	80%	Mensuelle
	La garantie de la disponibilité de la PDR	Eviter les ruptures de stocks	Taux de rupture en stocks	<10%	Mensuelle
Contrôle qualité	Le respect des exigences réglementaires La maîtrise et l'amélioration de la conformité de nos produits	Garantir la qualité des produits	Taux de réclamations clients / retour de produits	< 1 %	Trimestrielle
			Taux de non-conformité des produits	<0.5 %	Trimestrielle
			Taux de conformité MPC Matier première conforme	100%	Mensuelle

**CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Production	La maîtrise et l'amélioration de la conformité de nos produits	La consommation de grain de soja		80%	Mensuelle
		Quantité huile		16	Mensuelle
		Quantité coque		6	Mensuelle
		Quantité farine		75	Mensuelle
		Consommation vapeur		295kg/T	Mensuelle
		Consommation électrique		36kwh/T	Mensuelle
		Consommation hexane		3L/T	Mensuelle
HSE	Le respect de la conformité du système de management de la qualité et l'amélioration continue de ses performances	Réduire les accidents de travail	Taux de gravité	TG<0.5	Mensuelle
			Taux de fréquence	TF<0.1	Mensuelle
		Respecter la conformité réglementaire	Taux de respect des contrôles réglementaires	100%	Annuelle
			Taux de déclaration des déchets spéciaux dangereux	100%	Annuelle
		Réduire les impacts environnementaux	Taux de conformité des effluents liquides	100%	Trimestrielle

Source : élaboré par nous-mêmes, à partir des documents internes de l'organisme

L'analyse des tableaux de bord opérationnels de la SARL COFEED montre que l'atteinte des objectifs fixés qu'il s'agisse de la disponibilité des équipements, de la conformité des matières premières ou encore de la réduction des accidents de travail dépend directement de la maîtrise des processus par le personnel.

Un indicateur de performance ne constitue pas une simple donnée statistique ; il représente avant tout le reflet du savoir-faire, de la précision et de l'attention des intervenants sur le terrain.

Ainsi, l'atteinte des cibles définies dans ces tableaux de bord, telles qu'un taux de disponibilité de 80 % ou la diminution des réclamations clients, repose essentiellement sur le facteur humain. Pour assurer l'efficacité du système de management de la qualité (SMQ), il ne suffit donc pas

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

de disposer d'indicateurs : il est indispensable de s'appuyer sur un personnel compétent capable de les interpréter et de les piloter efficacement. En conclusion, si les tableaux de bord permettent d'évaluer la performance du SMQ, c'est le développement des compétences, qui garantit l'atteinte des objectifs. Cette approche met en évidence que l'investissement dans le capital humain constitue un levier essentiel pour transformer les exigences normatives en performances durables.

### **3.Résultats du diagnostic pratique selon ISO 10015:2019 — management de la qualité : lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes**

Après le diagnostic réalisé sur l'efficacité du SMQ, nous avons examiné les pratiques de formation. Pour cela, une check-list a été utilisée, sans qu'elle constitue une évaluation complète selon la norme ISO 10015:2019.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 13:Résultat d'évaluation de processus de formation

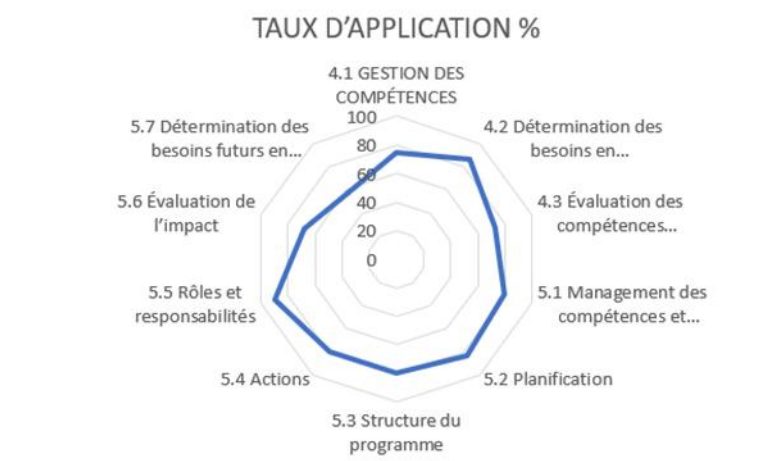
EVALUATION CHAPITRE 4	
4.1 GESTION DES COMPÉTENCES	75 %
4.2 Détermination des besoins en compétences	87 %
4.3 Évaluation des compétences actuelles et des besoins de développement	73 %
EVALUATION CHAPITRE 5	
5.1 Management des compétences et développement des personnes	80 %
5.2 Planification	84 %
5.3 Structure du programme	80 %
5.4 Actions	80 %
5.5 Rôles et responsabilités	90 %
5.6 Évaluation de l'impact	68 %
5.7 Détermination des besoins futurs en compétences et en développement des personnes	58 %

Source : élaborer par nous-même a partir (norme iso 10015 V2019)

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Le graphique suivant présente le résultat total d'évaluation dans un forme de diagramme radar :

Figure N° 10: Représentation graphique des résultats du diagnostic



Source : élaborée par nous-mêmes

L'examen du graphique en radar montre une forme globalement étendue vers l'extérieur, particulièrement sur les axes 5.5 (90%) et 4.2 (87%). Cela indique que l'organisation sait exactement qui fait quoi et de quoi elle a besoin aujourd'hui. Cette base solide permet d'assurer la conformité immédiate aux exigences de qualité du système.

Il existe un contraste notable entre la qualité de la mise en œuvre (80% pour les actions) et la mesure de leurs résultats. Le score de 68% pour l'Évaluation de l'impact (5.6) suggère que si les formations sont bien exécutées, leur valeur ajoutée concrète sur la performance professionnelle n'est pas encore suffisamment quantifiée.

Le point le plus bas du radar concerne la Détermination des besoins futurs (5.7) avec 58%. Actuellement, Pour atteindre une maturité supérieure, l'organisation doit davantage lier son plan de formation à sa vision stratégique à long terme.

### 4. Analyse des forces et des faiblesses

La présente analyse s'appuie sur les données recueillies à travers nos grilles d'évaluation ainsi que sur les échanges menés avec les différents responsables au sein de la SARL COFEED.

Ce diagnostic vise à identifier et synthétiser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces influençant le management de la formation, en lien avec les exigences des normes ISO 10015 et ISO 9001 en matière d'efficacité.

## CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Dans une approche globale, cette analyse met en évidence les points forts et les axes d'amélioration afin d'orienter le développement futur des pratiques de gestion des compétences et du développement des personnes.

Le tableau suivant présente l'ensemble des informations clés issues des entretiens réalisés, servant de base à cette analyse.

Tableau N°14:analyse SWOT

	Axes de Progrès
Thème 01 : Analyse réponse de sous chapitre 7.2 au norme iso 9001 V2015	
1- Force	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification des compétences maîtrisée lors du recrutement (diplômes, formation, expérience).</li> <li>- Capacité à organiser des formations internes, externes et sur le terrain.</li> <li>- Utilisation de l'accompagnement interne</li> <li>- Suivi quotidien des compétences par les responsables.</li> <li>- Archivage organisé des documents (certificats, évaluations, fiche de poste)</li> </ul>
2-Faibless	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation annuelle ne correspond pas toujours aux exigences futures de l'entreprise.</li> <li>- Les documents ne sont pas facilement accessibles aux employés</li> </ul>
3- Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un système plus dynamique d'identification des besoins (lié aux projets et changements).</li> <li>- Digitalisation du système de gestion des compétences et des documents via un système interne</li> <li>- Renforcer la culture de développement des compétences dans l'entreprise.</li> </ul>
4-Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte d'information ou mauvaise utilisation des documents si l'accès reste limité.</li> <li>- Difficulté à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques ou organisationnelles.</li> </ul>
Thème 02 : Analyse réponse de chapitre 4 et 5 au norme iso 10015 V2019	
1-Forces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille efficace sur les enjeux internes et externes</li> <li>- Les processus de formation sont correctement réalisés et les rôles sont bien définis.</li> <li>- Une direction qui répond aux écarts relevés lors des audits.</li> <li>- Bonne maîtrise globale du management des compétences</li> </ul>
2-Faibless	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un grand nombre d'employés</li> <li>- Rotation constante du personnel</li> </ul>
3- Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un suivi documentaire automatisé</li> <li>- Intégrer la veille technologique</li> <li>- Mettre en place un système structuré d'évaluation de l'efficacité des formations, permettant de mesurer leur impact réel.</li> <li>-Mettre en place la GPEC pour prévoir les exigences futures.</li> <li>- Exploiter la norme ISO 10015 pour structurer la gestion des compétences et inscrire le processus de formation dans une logique d'amélioration continue.</li> </ul>

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

4-Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de ne pas pouvoir évaluer l'efficacité des formations en l'absence d'indicateurs de suivi</li> <li>- Risque de perte de compétences clés (départ des talents).</li> <li>- Coût élevé des actions de formation</li> <li>- Retard technologique par rapport à la concurrence</li> </ul>
-----------	---

Source : élaboré par nous- mêmes à partir (l'entretien et les document)

### **5.Elaboration d'un plan d'action**

Après avoir identifié les pistes d'amélioration entre les méthodes actuelles de l'entreprise et les exigences des lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes, nous avons élaboré un plan d'action présenté sous forme de tableau (voir Annexe C). Ce dispositif propose des mesures d'amélioration à mettre en œuvre, tout en précisant les responsabilités et les objectifs attendus.

Cette section présente les méthodes utilisées pour élaborer ce plan d'action. Elle se fonde sur l'évaluation des entretiens menés avec les responsables ainsi que sur une grille d'observation qui regroupe les documents clés examinés et leur degré de conformité aux exigences normatives.

Sur cette base, nous avons élaboré un plan d'action visant à améliorer les pratiques de formation.

## **CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE**

### CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

« La qualité n'est jamais un accident, c'est toujours le résultat d'un effort intelligent. »

(Ruskin, 1860). *The Two Paths*.

« Investir dans le savoir rapporte toujours les meilleurs intérêts. »

(Franklin, 1758). *The Way to Wealth*.

Ce troisième et dernier chapitre a pour objectif d'analyser et d'interpréter les résultats issus du diagnostic réalisé au sein de la SARL COFEED, en les mettant en relation avec les fondements théoriques abordés dans la littérature ainsi qu'avec les exigences des normes ISO 9001:2015 et ISO 10015:2019. Cette confrontation permettra d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche, de mettre en évidence les points forts et les insuffisances du système actuel, puis de proposer des recommandations pratiques adaptées aux réalités et aux besoins de l'entreprise. Cette analyse permet ainsi d'apprécier leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité (SMQ).

#### 1. Discussion des résultats du SMQ selon ISO 9001:2015

Les résultats obtenus à travers le diagnostic du Système de Management de la Qualité de la SARL COFEED mettent en évidence un taux global de conformité de 78 %. Ce résultat reflète un niveau de maturité organisationnelle relativement satisfaisant et montre que l'entreprise dispose d'un système qualité structuré, fonctionnel et globalement maîtrisé.

Ce constat rejoint les travaux de (Fonseca et al., 2017), selon lesquels les entreprises certifiées ISO 9001:2015 enregistrent généralement des taux de conformité situés entre 70 % et 85 % durant les premières années suivant la certification, en fonction de leur niveau de maturité organisationnelle. Ainsi, le score obtenu par la SARL COFEED s'inscrit dans cette moyenne et traduit une certaine solidité du système de management de la qualité mis en place.

L'analyse détaillée des différents chapitres de la norme met toutefois en évidence des écarts de performance entre les exigences évaluées.

Les chapitres 9 relatif à l'évaluation des performances et 10 concernant l'amélioration continue obtiennent les meilleurs résultats avec un taux de conformité de 85 % chacun. Ces scores démontrent la capacité de l'entreprise à assurer le suivi de ses indicateurs, à réaliser des audits internes de manière régulière et à intégrer une logique d'amélioration continue dans ses pratiques de management. Ces résultats confirment les conclusions de (Psomas et al., 2015), qui considèrent que les organisations certifiées ISO 9001 développent progressivement une culture orientée vers le contrôle, la mesure et l'amélioration permanente des processus.

### **CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE**

À l'inverse, le chapitre 4 portant sur le contexte de l'organisme présente le taux le plus faible avec 73 %. Cette situation peut être expliquée par une formalisation encore limitée de l'analyse du contexte stratégique au sein de l'entreprise. En effet, l'identification des enjeux internes et externes ainsi que la prise en compte des attentes des parties intéressées demeurent partiellement développées. Cette observation rejoint les travaux de (Cruz Medina et al., 2017), qui soulignent que la clause 4 de l'ISO 9001:2015 représente souvent une difficulté pour les organisations, dans la mesure où elle nécessite une vision stratégique approfondie ainsi qu'une forte implication de la direction.

Par ailleurs, contrairement aux conclusions de (Defélix, 2006), qui mettent en évidence les difficultés rencontrées par les entreprises dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de gestion des compétences intégrés au SMQ, la SARL COFEED semble disposer de mécanismes de suivi relativement performants. Cela se manifeste notamment à travers l'utilisation de tableaux de bord opérationnels et d'indicateurs de performance. Néanmoins, comme le souligne cet auteur, l'évaluation des compétences, particulièrement celles de nature tacite, reste un défi important, surtout lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact réel des actions de formation sur la performance globale de l'entreprise.

## **2. Discussion des résultats du management de la formation selon l'ISO 10015:2019**

Les résultats du diagnostic du management de la formation au sein de la SARL COFEED montrent un taux global de conformité de 77,5 %, ce qui traduit une certaine cohérence entre les pratiques de l'entreprise et les principes de la norme ISO 10015:2019, malgré l'absence d'une certification officielle dans ce domaine.

Ce résultat confirme les conclusions de (Ali & Kammoun, 2023), selon lesquelles une organisation peut appliquer efficacement les principes fondamentaux de l'ISO 10015 sans être certifiée, à condition de disposer d'une culture qualité suffisamment développée. Dans le cas de la SARL COFEED, ce niveau de conformité laisse penser que la mise en œuvre du système de management de la qualité selon l'ISO 9001:2015 a contribué à structurer progressivement les pratiques relatives au management des compétences et de la formation.

Le taux élevé obtenu pour les rôles et responsabilités (5.5), avec 90 %, démontre que l'entreprise dispose d'une organisation claire en matière de gestion des compétences et des actions de formation. Cette observation rejoint les travaux de (Melo et al., 2022), qui considèrent que l'implication de la direction et la définition précise des responsabilités représentent des facteurs essentiels pour assurer l'efficacité du management de la formation.

### CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

Par ailleurs, le score de 87 % enregistré pour la détermination des besoins en compétences (4.2) met en évidence une bonne maîtrise du processus d'identification des besoins, aussi bien à l'échelle individuelle qu'organisationnelle. Ces résultats confirment les conclusions de (Wang et al., 2009), selon lesquelles l'analyse des besoins en formation constitue une étape fondamentale dans la réussite d'un système de management des compétences. Toutefois, malgré cette performance, l'identification des besoins reste principalement fondée sur une évaluation annuelle, sans dispositif de mise à jour continue permettant d'anticiper rapidement les évolutions de l'environnement interne et externe.

Le diagnostic met également en évidence certaines limites, notamment au niveau de l'évaluation de l'impact des formations (5.6), qui obtient un score de 68 %. Ce résultat rejoint les observations de (Defélix, 2006), qui souligne les difficultés rencontrées par les organisations dans l'évaluation de l'efficacité des actions de formation, en raison du caractère souvent qualitatif et difficilement mesurable des compétences développées.

Cette situation confirme également les travaux de (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016), qui montrent que de nombreuses entreprises se limitent à l'évaluation de la satisfaction des participants et de l'acquisition des connaissances, sans mesurer de manière approfondie le transfert des compétences dans le milieu professionnel ni leur impact réel sur les performances de l'organisation.

Dans le cas de la SARL COFEED, l'évaluation réalisée après les formations constitue une démarche positive, mais celle-ci demeure encore insuffisamment structurée.

Le résultat le plus préoccupant concerne toutefois la détermination des besoins futurs en compétences (5.7), qui affiche un score de seulement 58 %. L'entreprise semble principalement orienter ses actions de formation vers les besoins immédiats, sans intégrer suffisamment une vision anticipative des évolutions futures.

Cette situation peut représenter un risque important, notamment dans le secteur agroalimentaire, caractérisé par des changements technologiques rapides, des exigences réglementaires croissantes et une concurrence de plus en plus forte. Ce constat s'éloigne des recommandations formulées par (Cavalcante & Matias, 2023), qui insistent sur l'importance d'une approche stratégique et prévisionnelle du management des compétences, fondée sur une veille continue et une planification à moyen et long terme afin d'accompagner les orientations stratégiques de l'organisation.

## CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

### 3. Cohérence entre l'ISO 9001:2015 et l'ISO 10015:2019

L'analyse comparative des résultats obtenus met en évidence une cohérence globale entre les exigences des deux référentiels au sein de la SARL COFEED. Les scores enregistrés pour la clause 7.2 de l'ISO 9001:2015, avec 85 %, et pour le point 4.2 de l'ISO 10015:2019, avec 87 %, présentent des résultats proches et complémentaires. Cela montre que les pratiques mises en place par l'entreprise en matière de gestion des compétences répondent de manière satisfaisante aux exigences des deux normes.

Ces résultats rejoignent les travaux de (Yiu & Saner, 2005), qui considèrent l'ISO 10015 comme un référentiel complémentaire à l'ISO 9001. Selon ces auteurs, cette norme permet de renforcer l'application des exigences relatives aux compétences et à la formation prévues par la clause 7.2, en proposant une démarche méthodologique plus structurée pour le management de la formation.

### 4. Recommandations

#### Recommandation 1(5.1) : Mettre en place une veille stratégique et technologique

L'analyse des résultats a montré que la SARL COFEED adopte principalement une approche réactive dans la gestion des compétences, en concentrant ses actions de formation sur les besoins immédiats sans véritable anticipation des évolutions futures du secteur. Afin de remédier à cette situation, il serait pertinent de mettre en place une cellule de veille stratégique et technologique regroupant les responsables de tous les services.

Cette cellule de veille stratégique chargée de surveiller trimestriellement :

- Les nouvelles réglementations de l'IANOR relatives au secteur agroalimentaire
- Les évolutions des normes
- Les avancées technologiques en matière de trituration des graines oléagineuses et de fabrication d'aliments pour animaux
- Les exigences croissantes des clients exportateurs en matière de qualité et de traçabilité
- Les pratiques des concurrents nationaux et internationaux

Une telle démarche permettrait à l'entreprise d'anticiper les changements futurs et d'adapter progressivement les compétences de son personnel aux nouvelles exigences du marché.

## **CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE**

### **Recommandation 2 (5.2) : Élaborer une GPEC adaptée au contexte de COFEED**

Le diagnostic a également mis en évidence l'absence d'une démarche structurée de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), ce qui limite la capacité de l'entreprise à prévoir les besoins futurs en compétences. Afin de renforcer l'anticipation stratégique, il serait recommandé de développer une cartographie prévisionnelle des compétences sur une période de trois ans. Cette démarche permettrait d'identifier les compétences critiques pour l'entreprise, d'évaluer les écarts existants et de planifier les actions de développement nécessaires en fonction des orientations stratégiques de COFEED. La mise en place d'une GPEC contribuerait également à mieux préparer l'entreprise face aux évolutions technologiques, réglementaires et organisationnelles du secteur agroalimentaire.

### **Recommandation 3 (5.3) : Intégrer les besoins futurs dans le plan de formation annuel**

Les résultats du diagnostic montrent que le plan de formation actuel est principalement construit autour des besoins présents et des insuffisances observées à court terme, sans intégrer une dimension prospective. Dans cette perspective, il serait pertinent de restructurer le plan de formation annuel en distinguant deux volets complémentaires.

Le premier volet concernerait les formations réactives destinées à répondre aux écarts de compétences détectés lors des évaluations annuelles et à traiter les non-conformités liées aux compétences du personnel.

Le second volet serait consacré aux formations prospectives visant à préparer les employés aux évolutions technologiques attendues, aux nouvelles exigences réglementaires ainsi qu'au développement des compétences stratégiques en cohérence avec la vision et les objectifs futurs de l'entreprise.

Une telle organisation permettrait d'assurer non seulement la résolution des besoins immédiats, mais également la préparation durable des ressources humaines aux transformations futures du secteur.

### **Recommandation 4 (5.4) : mise à jour des indicateurs de suivi des besoins futurs**

L'étude a également révélé l'absence d'indicateurs chiffrés permettant d'évaluer l'efficacité des actions liées à l'anticipation des besoins futurs en compétences. Afin d'améliorer le pilotage

### CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

du management des compétences, il serait nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance adaptés.

Tableau N°15 : les indicateurs de suivi de la formation

Indicateur	Formule de calcul	Cible
Taux d'anticipation	Formations prospectives / Total formations × 100	≥ 40%
Délai d'anticipation	Temps entre identification du besoin et formation	≥ 6 mois
Taux de couverture	Compétences futures couvertes / Compétences futures identifiées × 100	≥ 80%
ROI formation	Bénéfices mesurés / Coût de la formation × 100	≥ 150%

Source : élaborer par nous même

Les formules des indicateurs sont élaborées par nous même à partir des principes de la norme ISO 10015:2019, du modèle d'évaluation de la formation de Donald Kirkpatrick, de la méthode de calcul du ROI développée par Jack Phillips, ainsi que des pratiques de gestion prévisionnelle des compétences issues de la littérature en GRH.

Le suivi régulier de ces KPI permettrait à l'entreprise d'évaluer l'efficacité de sa démarche prévisionnelle et d'ajuster ses actions de formation en fonction des résultats obtenus.

#### **Recommandation 5 (5.5) : Développer des partenariats stratégiques**

Enfin, le diagnostic a montré que la SARL COFEED reste encore insuffisamment ouverte sur son environnement externe, ce qui limite sa capacité à anticiper les évolutions futures du secteur agroalimentaire. Dans ce cadre, il serait recommandé de développer des partenariats stratégiques avec différents acteurs externes.

L'entreprise pourrait ainsi collaborer avec des écoles et des universités afin de bénéficier d'expertises académiques et de travaux de recherche, mais également avec des instituts techniques spécialisés dans l'agroalimentaire pour suivre les innovations technologiques du secteur. Des partenariats avec des associations professionnelles algériennes permettraient également de partager les bonnes pratiques et les retours d'expérience, tandis qu'une collaboration avec des organismes de certification aiderait l'entreprise à anticiper les futures évolutions normatives.

**CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE**

Le développement de ces partenariats offrirait à COFEED une meilleure visibilité sur les transformations du secteur et contribuerait à préparer le personnel aux compétences de demain avant que les besoins ne deviennent critiques ou urgents.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **Conclusion générale :**

Cette recherche visait à examiner le rôle du management de la formation, conformément à la norme ISO 10015:2019, dans l'amélioration de l'efficacité du système de Management de

La qualité basée sur l'ISO 9001:2015 au sein de la SARL COFEED. Elle s'inscrit dans une démarche d'évaluation de la performance organisationnelle via la gestion des compétences et le développement des ressources humaines, en soulignant leur apport à la performance générale de l'entreprise. La question principale portait sur la manière dont un management structuré de la formation peut renforcer l'efficacité du système qualité.

Pour répondre à cette question, nous avons privilégié une méthode qualitative basée sur la triangulation des données. Elle s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs, des grilles d'évaluations ainsi qu'une analyse documentaire, permettant de confronter les pratiques réelles de l'entreprise aux exigences des deux normes étudiées.

Cette démarche a également permis de mieux comprendre la manière dont les processus de formation et de management de la qualité interagissent au sein de l'organisation.

Les résultats obtenus montrent que le système de management de la qualité de la SARL COFEED présente un niveau global de conformité de 78 %, témoignant d'une maturité organisationnelle généralement satisfaisante et d'une structure qualité assez bien contrôlée. Les sections concernant l'évaluation des performances et l'amélioration continue montrent les meilleurs résultats, traduisant une dynamique positive de suivi et d'évolution. Par ailleurs, les processus liés à la réalisation des activités et au support présentent des niveaux solides, confirmant une gestion opérationnelle efficace. Toutefois, certains aspects liés au contexte de l'organisation, au leadership et à la planification restent perfectibles.

En même temps, l'analyse du management de la formation selon les lignes directrices de l'ISO 10015:2019 révèle un niveau de performance global de 77,5 %. Les résultats mettent en évidence une bonne maîtrise de l'identification des besoins en compétences, de la définition des rôles et de la planification des actions de formation.

L'analyse croisée des résultats met en évidence une cohérence entre les exigences de l'ISO 9001:2015 et les pratiques observées au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion des compétences. Elle confirme également que la performance du système qualité est fortement influencée par le facteur humain, les tableaux de bord opérationnels montrant que l'atteinte des objectifs dépend directement du niveau de maîtrise des compétences par le

personnel. Ainsi, la formation apparaît comme un levier indirect mais essentiel de l'efficacité du SMQ.

Ces résultats confirment également que, même en l'absence de certification formelle à l'ISO 10015:2019, la SARL COFEED adopte des pratiques relativement proches de ses principes, notamment à travers la planification des formations, la structuration des programmes et la définition des responsabilités.

En définitive, le management de la formation au sein de la SARL COFEED constitue un dispositif globalement structuré et cohérent avec les exigences de l'ISO 9001:2015, mais encore perfectible au regard des principes de l'ISO 10015:2019. Ainsi, le développement du capital humain apparaît comme un levier stratégique essentiel pour soutenir durablement l'amélioration continue et la performance globale de l'organisation.

Afin d'enrichir les résultats obtenus et d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion, nous suggérons plusieurs perspectives pour les recherches futures :

- L'amélioration des méthodes d'évaluation de l'efficacité des formations et leur impact réel sur la performance qualité ;
- Le renforcement du suivi des compétences et de leur mise à jour dans le système de management de la qualité.

# **BIBLIOGRAPHY**

## Bibliography:

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Al Nuaimi, S. (2024). *Crafting excellence : Impact of quality management system ISO 9001:2015 on subject supervisors' organisational skills in the Ministry of Education in Oman* [University of Staffordshire].  
<https://doi.org/https://eprints.staffs.ac.uk/9103/1/Sumaya%20Al%20Nuaimi%20250525.pdf>
- Ali, M. T., & Kammoun, R. (2023). Measuring and evaluating the fulfillment of competence management and people development system criteria in accordance with ISO 10015:2019 – A case study of Baghdad Municipality. *Migration Letters*, 20, 535-553.  
<https://doi.org/10.59670/ml.v20iS3.3803>
- Alves, H. G., Servare Junior, M. W. J., & Togo, M. H. (2023). Práticas de gerenciamento organizacional em sistemas de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001:2015—Quality Management Systems—Requirements. *South American Development Society Journal*, 9(26), 63-79.  
<https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v9i26p63-79>
- Bazazo, I., Alshatnawi, E. A. R., Jawabreh, O., & Kefah Fare Alnahar, A. (2017). The effect of adopting the international standard (ISO 10015) in training programs on the performance quality of the workers. *Jordan Journal of Social Sciences*, 6(3), 694-708.  
<https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.3.694.708>
- Boumenad, S. E. (2016). L'Impact du Système de Management de la Qualité Certifié ISO 9001 sur la Gestion des Ressources Humaines : Étude Comparative dans 35 Entreprises Industrielles de l'Ouest Algérien. *Al-Bahith Journal*. <https://doi.org/10.12816/0034371>
- Bouyzem, M., & Al Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : Étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue des Études en Sciences de Gestion (REGS)*, (14). <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i14.10736>
- Cavalcante, A. R., & Matias, N. T. (2023). A implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas. *Perspectivas da Ciência e Tecnologia*, 15. <https://doi.org/10.22407/1984-5693.2023.v15.p.e20231510>
- Claude, G. (2019, décembre 5). *Le questionnaire : Définition, étapes, conseils et exemples* [Document web]. <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Approaches* (4<sup>e</sup> édition (4th edition)).
- Cruz Medina, F. L., López Díaz, A. del P., & Ruiz Cárdenas, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015 : Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. <https://doi.org/10.19053/1900771X.v17.n1.2017.5306>
- Daniel, P., & Amrik, S. (2006). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance : An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 870-893. <https://doi.org/10.1108/02656710610688009>
- Datsii, N. (2017). Measures' quality of improving staff's competence in public administration. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 123(1), 89-92.  
[https://doi.org/https://ird.gov.ua/sep/sep20171%28123%29/sep20171%28123%29\\_089\\_DatsiiN.pdf](https://doi.org/https://ird.gov.ua/sep/sep20171%28123%29/sep20171%28123%29_089_DatsiiN.pdf)

Defélix, C. (2006). La gestion des compétences au défi de la mesure : Des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000. *HAL (Hyper Articles en Ligne)*.

<https://doi.org/https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00134022.html>

Durand, T. (s. d.). *L'alchimie de la compétence*.

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6<sup>e</sup> édition).

Fonseca, L. M., Amaral, A., & Oliveira, J. (2017). Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness : Correlation between change management and improvement. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 916-926. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0097>

Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 edition : Management, quality and value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149-158. <https://doi.org/10.18421/IJQR11.01-09>

Franklin, B. (1758). *The Way to Wealth*. (Édition originale Publication originale dans Poor Richard's Almanack)

Harthy, M. A., Aslam, N., Al Saqri, S. M., Arni, S., Nair, S., & Karim, A. M. (2019). The Use of Structural Equation Model (SEM) to Evaluate the Effectiveness of ISO 9001 Quality Management System (QMS) on the Performance of Oil and Gas Drilling Companies. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 59-59. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n1p59>

Huchim Aguilar, D., & Fernández Pérez, J. A. (2009, avril 30). Mejoramiento de la calidad docente, utilización de la norma ISO-10015 en el CETis 104 / Improvement of teaching quality, use of ISO 10015 norm in CETis 104. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.15517/aie.v9i1.9380>

International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems* [Norme internationale].

International Organization for Standardization. (2019). *ISO 10015:2019 Quality management—Guidelines for competence management and people development* (International Organization for Standardization).

Iqbal, S. (2026). ISO 9001 as a catalyst : Linking staff training to university performance. *The TQM Journal*, 38(2). <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2024-0216>

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert Scale : Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

Khanai, S. N., & Bharamanaikar, S. R. (2019). Effect of ISO 9001 Standard on Organisational Performance. *Abhigyan*, 36(4), 47-56. <https://doi.org/10.56401/Abhigyan/36.4.2019.47-56>

Kim, H. G., Kang, B. H., & Park, D. J. (2016). ISO 9001:2015 개정규격 전환에 따른 제조업체의 대응 방안 (Counterplan of Manufacturers in Accordance with ISO 9001:2015 Revision Conversion). *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 39(3), 71-82.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Four Levels of Training Evaluation*.

Knaflitz, C. N. (2015). *Storytelling with Data : A Data Visualization Guide for Business Professionals*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews : Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3<sup>e</sup> édition).

Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences* (8<sup>e</sup> édition).  
<https://doi.org/https://www.eyrolles.com/Management/Livre/developper-et-mettre-en-oeuvre-la-competence-9782212570880/>

Limón Romero, J., Tlapa, D., Baez Lopez, Y., Maldonado Macías, A., & Rodríguez Borbón, M. I. (2024). Implementing a quality management system based on ISO 9001:2015 standard : Modeling the enablers' relationships. *IEEE Access*, *12*, 31940-31961. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3520892>

Matos, F., Vairinhos, V., Anes, A., Matos, M. F., & Vale, J. (2022). Relating organizational knowledge with ISO 9001:2015 : An empirical approach. *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management (ECKM 2022)*, *23*(2), 814-821. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.2.812>

Melo, R. M., Ferreira, M. H., & Silva, A. (2022). Normas ISO não certificáveis de gestão da qualidade : Proposta de modelo de priorização. *Anais do ENEGEP 2022*.  
[https://doi.org/10.14488/ENEGEP2022\\_TN\\_ST\\_385\\_1909\\_43410](https://doi.org/10.14488/ENEGEP2022_TN_ST_385_1909_43410)

Mustapha, M. (2017). *Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la gestion des connaissances et des compétences* [Rapport académique].

Norme internationale. (2015). *International Organization for Standardization*.

Organisation internationale de normalisation. (s. d.). *ISO 9001:2015—Systèmes de management de la qualité—Exigences* (Version 2015). <https://doi.org/https://www.iso.org/standard/62085.html>

Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 9000:2015—Systèmes de management de la qualité—Principes essentiels et vocabulaire*.  
<https://doi.org/https://www.iso.org/standard/45481.html>

Pervin, N., & Mokhtar, M. (2022). The Interpretivist Research Paradigm : A Subjective Notion of a Social Context. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *11*(2). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v11-i2/12938>

Prihatmadji, W., & Damiyana, D. (2023). Training & Workshop Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 : Di LPK HASDEMY Jakarta Barat. *Jurnal Pengabdian Masyarakat STIE Surakarta*, *2*(2), 195-200. <https://doi.org/10.56456/dimaseta.v2i2.62>

Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2015). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, *53*(7), 2089-2108.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.965353>

Rueda, J. E. D. (2022). *Implementación de ISO 9001:2015 bajo la perspectiva de la enseñanza y aprendizaje*. <https://doi.org/https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/171227>  
(Édition originale Corporación Universitaria del Caribe – CECAR)

Ruskin, J. (1860). *The Two Paths* (Smith, Elder).

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations : What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, *13*(2). <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Santos, A. R. (2023). Human resource lens : Perceived performances of ISO 9001:2015 certified service firms. *International Journal of Human Capital and Urban Management*, *8*(2), 229-244.  
<https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2023.02.06>

Silva, T. T. L. da, & Barbosa, A. D. F. B. (2017). Evolução da norma ISO 9001 : Uma análise comparativa. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 2(4). <https://doi.org/10.25286/rep.v2i4.718>

Tefera, D. S. (2018). *Assessment of quality management system and its practice in plastic industries : The case of Addis Ababa* [Master thesis, Addis Ababa Science and Technology University]. <https://doi.org/https://scispace.com/pdf/assessment-of-quality-management-system-and-its-practice-in-2qucwcc8hu.pdf>

uPsilience (cabinet de conseil en organisation). (s. d.). *Indicateurs Qualité ISO 9001*. Consulté <https://upsilience.com/indicateurs-qualite-iso-9001/>

Walawalkar, A., Swamy, R. M., & Kuttimarks, M. S. (2024). Improving Organizational Performance with ISO 9001 QMS Audits. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 12(11), 2392-2399. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.65667>

Wang, C.-H., Chen, K.-S., & Chen, S.-C. (2009). An integrated framework of ISO 10015 and quality function deployment on quality of human capital management. *Journal of Statistics and Management Systems*, 12(3), 307-321. <https://doi.org/10.1080/09720510.2009.10701388>

Wei, N.-C., Tseng, Y.-T., Chen, S.-C., & Yang, C.-M. (2022). The Relationship between Knowledge Acquisition and Knowledge Dissemination : Mediating Role of ISO 9001 Key Factors. *International Journal of Management, Economics & Social Sciences*, 11(1), 75-97. <https://doi.org/10.32327/ijmess/11.1.2022.4>

Wilson, J. P., & Campbell, L. (2018). ISO 9001:2015 : The evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7–8), 761-776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>

Yiu, L., & Saner, R. (2005). Does it pay to train ? ISO 10015 assures the quality and return on investment of training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(6), 599-607.

# **LES ANNEXES**

**ANNEX A : Grille d'audit selon les exigences de la ligne directrice iso10015:2019**





	c) les produits et services de l'organisation.	Les produits et services de l'organisation ont-ils été pris en compte pour déterminer la portée de l'organisation?	Nous examinons les produits et services en analysant ce que l'entreprise produit ou propose, les méthodes utilisées et les attentes des clients, dans le but de définir précisément ce qui relève du cadre du SMQ.				3		
4.3q3	Toute exigence de la norme relevant du domaine d'application défini doit effectivement être mise en œuvre par l'organisme.	Comment l'application de la Norme internationale dans le champ d'application a-t-elle été déterminée et comment a-t-elle été appliquée par l'organisation?	L'application de la norme a été établie en délimitant le périmètre du SMQ (activités, sites, produits concernés) et en mettant en œuvre les exigences de l'ISO 9001 dans tous les processus couverts par ce champ d'application.				3		
4.3q4	Lorsque certaines exigences ne sont pas applicables, cette exclusion ne saurait compromettre la responsabilité de l'organisme ni sa capacité à garantir la conformité de ses produits et services. En particulier, l'organisation à assurer la conformité des produits et services.	Comment les exigences de la Norme internationale ont-elles été jugées non applicables? Montrez-moi comment la conformité des produits et des services n'est pas affectée par cela	L'analyse des processus de l'entreprise justifie les exigences non applicables de la norme. Si une exigence ne se rapporte pas à nos opérations, elle est délibérément omise avec une explication précise. Cela n'a pas d'impact sur la conformité des produits et services, étant donné que toutes les exigences relatives à la qualité et aux clients continuent d'être respectées.					4	
4.3q5	Le périmètre d'application doit être formalisé, conservé et rendu accessible en tant qu'information documentée	Où est le domaine d'application disponible? Où est elle conservée en tant qu'information documentée?	L'étendue du SMQ est précisée dans le manuel qualité ou les documents relatifs au système de gestion. Il est maintenu en tant qu'information documentée dans la documentation qualité de l'entreprise.					4	
	et les services couverts par le système de gestion de la qualité;	Indique-t-il quels produits et services sont couverts par le système de gestion de la qualité?		Non, ce n'est pas seulement dans le champ d'application. Dans la documentation des processus et les fiches de production, on définit les produits et services			2		
	Justification de tout cas où une exigence de la présente Norme internationale ne peut pas être appliquée.	Cela justifie-t-il que les instances des exigences du QMS ne puissent pas être appliquées?		Non, une exigence non applicable du SMQ doit être justifiée par l'activité de l'entreprise, mais cela ne remet pas en cause la			2		





5.1	Leadership et engagement								
5.1.1	Généralités								
5.1.1q1	La direction de l'organisme doit démontrer concrètement son engagement et son implication dans le pilotage du système de management de la qualité	Montrez-moi comment la direction démontre son leadership et son engagement. le SMQ en prenant la responsabilité de l'efficacité du SMQ.	La direction démontre son leadership en fixant les objectifs qualité, en mettant à disposition les ressources nécessaires, en participant aux revues de direction et en suivant la performance du SMQ pour assurer son efficacité.					4	
	a) assumer la responsabilité de l'efficacité du système de gestion de la qualité;	Comment la politique qualité et les objectifs sont-ils établis pour le SMQ et comment sont-ils compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte organisationnel?	La politique qualité et les objectifs sont définis par la direction en fonction de la stratégie de l'entreprise et de son contexte, puis déployés dans tous les processus du SMQ pour assurer la cohérence et l'amélioration de la performance.					4	
	b) s'assurer que la politique de qualité et les objectifs de qualité sont établis pour le système de gestion de la qualité et sont compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisation;	Comment la politique de qualité est-elle communiquée au sein de l'organisation? Montrez moi comment cela est compris et appliqué.	La politique qualité est communiquée à travers les réunions, l'affichage interne, les formations et les notes de service. Elle est comprise et appliquée par le personnel grâce au suivi des objectifs et aux audits internes.					3	
	c) s'assurer que la politique qualité est communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisation;	Comment les exigences du SMQ sont-elles intégrées dans les processus d'affaires?	Les exigences du système de management de la qualité sont intégrés dans les processus via des procédures, des directives opérationnelles à chaque phase des activités de l'entreprise.					3	
	d) assurer l'intégration des exigences du système de gestion de la qualité dans les processus opérationnels de l'organisation;	Comment favorisez-vous la sensibilisation à l'approche processus?	On favorise la sensibilisation à l'approche processus par les formations, les réunions, l'affichage interne et l'implication du personnel dans les activités qualité.					3	
	e) promouvoir la prise de conscience de l'approche processus;	Comment vous assurez-vous que les ressources nécessaires pour la zone SMQ sont disponibles	On s'assure que les ressources nécessaires sont disponibles par la planification, la validation de la direction et le suivi des besoins des processus du SMQ.					4	
	f) s'assurer que les ressources nécessaires pour le système de gestion de la qualité sont disponibles;	Comment communiquez-vous l'importance d'une gestion efficace de la qualité?	On communique l'importance de la qualité par les formations, les affichages internes et les sensibilisations du personnel.					3	

5.1.2		Orientation client							
5.1.2q1	La direction doit manifester son engagement en faveur de l'orientation client en veillant notamment à ce que les exigences des clients et les obligations réglementaires soient identifiées et satisfaites	Montrez-moi comment la direction démontre son leadership et son engagement. l'orientation client en veillant à ce que les exigences et les exigences légales et réglementaires applicables soient déterminées et respectées.	La direction démontre son leadership en s'assurant que les exigences clients, légales et réglementaires sont identifiées, respectées et intégrées dans les processus, afin de garantir la satisfaction client et la conformité des produits et services					4	
	a) les exigences des clients et les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées et respectées;	Comment les risques et opportunités pouvant affecter la conformité des produits et services sont-ils déterminés?	Les risques et opportunités sont déterminés par l'analyse des processus, les audits, les non-conformités et les retours clients afin d'identifier tout ce qui peut impacter la qualité des produits et services.					4	
	b) les risques et les opportunités pouvant affecter la conformité des produits et services et la capacité à améliorer la satisfaction des clients sont déterminés et traités;	Comment la capacité d'améliorer la satisfaction client est-elle déterminée et prise en compte?	La satisfaction client est déterminée à travers les enquêtes, les réclamations, les retours clients et les indicateurs de performance, puis prise en compte dans les actions d'amélioration du SMQ.					3	
	c) l'accent est constamment mis sur la fourniture de produits et de services qui répondent aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables;	Comment l'accent est-il mis sur la fourniture constante de produits et de services qui répondent aux exigences des clients et des exigences légales et réglementaires applicables?	On assure la conformité des produits et services par l'application des procédures qualité, les contrôles à chaque étape et le respect des exigences clients, légales et réglementaires.					3	
70									
5.2		Politique							
5.2.1		Développement de la politique qualité							
5.2.1q1	La direction est responsable de définir, de réviser régulièrement et de maintenir une politique qualité adaptée au contexte et aux objectifs de l'organisme	Comment la direction générale établit-elle, révisé-t elle et maintient-elle une politique de qualité?	La direction établit la politique qualité selon la stratégie de l'entreprise, la révisé lors des revues de direction et la met à jour selon les besoins du SMQ et les résultats des audits.					4	



5.3q1	La direction s'assure que les responsabilités et les délégations d'autorité pour les fonctions clés sont clairement attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme.	Comment la direction générale s'assure-t-elle que les responsabilités et les pouvoirs relatifs aux rôles pertinents sont attribués, communiqués et compris au sein de l'organisation?	La direction s'assure que les responsabilités et pouvoirs sont définis dans l'organigramme et les fiches de poste, puis communiqués à travers les réunions et validés par le suivi et les audits pour garantir leur compréhension.					4
5.3q2	La direction générale délègue expressément la responsabilité et l'autorité pour des fonctions spécifiques visant à garantir l'efficacité du système qualité	Comment la direction attribue-t-elle la responsabilité et l'autorité pour:						
	a) s'assurer que le système de gestion de la qualité est conforme aux exigences de la présente Norme internationale;	S'assurer que le SMQ est conforme à la norme internationale?	La direction attribue cette responsabilité au RMQ, qui veille à la conformité du SMQ à la norme à travers les audits, le suivi des processus et la mise à jour du système.					4
	b) s'assurer que les processus produisent les résultats attendus;	S'assurer que les processus produisent les résultats escomptés?	La direction confie cette tâche aux responsables de processus, en charge d'assurer que les résultats escomptés sont atteints, supervisant le RMQ via des indicateurs et des audits.					4
	c) rendre compte de la performance du système de management de la qualité, des opportunités d'amélioration et du besoin de changement ou d'innovation, et en particulier de la présentation de rapports à la haute direction;	Comment la performance du SMQ, les opportunités d'amélioration et le besoin de changement ou d'innovation sont-ils rapportés à la direction?	La direction attribue au RMQ la responsabilité de suivre la performance du SMQ et de lui remonter les résultats, les opportunités d'amélioration et les besoins de changement lors des revues de direction et à travers les rapports d'audit et les indicateurs.					4
	d) assurer la promotion de l'orientation client dans l'ensemble de l'organisation;	Comment l'orientation client est-elle promue au sein de l'organisation?	La direction attribue aux responsables de processus la promotion de l'orientation client, en veillant à la prise en compte des besoins clients, avec le suivi du RMQ à travers les indicateurs de satisfaction et les retours clients.				3	
	e) s'assurer que l'intégrité du système de gestion de la qualité est maintenue lorsque des modifications du système de gestion de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.	Comment l'intégrité du SMQ est-elle maintenue lorsque des changements au SMQ sont planifiés et mis en œuvre?	La direction attribue au RMQ la responsabilité de contrôler les changements du SMQ, en s'assurant qu'ils sont planifiés, validés et mis en œuvre sans affecter la conformité et l'efficacité du système.					4

			76
			74

<b>6 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités</b>									
<b>6.1.1 Généralités</b>									
<b>6.1.1q1</b>	Dans le cadre de la planification de son système qualité, l'organisme intègre les enjeux contextuels et les attentes des parties intéressées afin d'identifier les risques et opportunités à traiter. Les exigences visées au point 4.2 et déterminer les risques et les opportunités besoin d'être adressé à:	Comment les questions internes et externes et les parties intéressées sont-elles prises en compte lors de la planification du SMQ?	Lors de la planification du SMQ, on prend en compte les questions internes et externes ainsi que les besoins des parties intéressées à travers l'analyse du contexte, les audits et les exigences clients et réglementaires.					4	
		Comment les risques et les opportunités sont-ils déterminés et traités afin que le SMQ puisse:							
	a) donner l'assurance que le système de gestion de la qualité peut atteindre le (s) résultat (s) prévu (s);	a) atteindre les résultats attendus	Les risques et opportunités sont identifiés par l'analyse des processus, les audits et les retours clients, puis traités par des actions de prévention					3	
	b) prévenir ou réduire les effets indésirables;	b) Prévenir ou réduire les effets indésirables;	Les risques et opportunités sont identifiés par l'analyse des processus, des audits et des non-conformités, puis traités par des actions préventives et correctives pour réduire les effets indésirables sur le SMQ.					3	
c) réaliser une amélioration continue.	c) Obtenir une amélioration continue?	Les risques et opportunités sont identifiés par l'analyse des processus, les audits et les retours clients, puis traités par des actions d'amélioration et de suivi pour assurer l'amélioration continue du SMQ.					3		
<b>6.1.2 Actions à mettre en œuvre</b>									

6.1.2q1	L'organisme doit définir des dispositions planifiées pour traiter les risques et opportunités identifiés ainsi que pour les intégrer dans ses processus	Comment les actions sont-elles planifiées pour gérer les risques et les opportunités?	Les actions sont planifiées à partir de l'analyse des risques et opportunités, puis intégrées dans les plans d'action du SMQ avec des responsables, des délais et un suivi.				3		
	a) des actions pour faire face à ces risques et opportunités;	Comment les actions sont-elles intégrées et implémentées dans les processus SMQ?	Les actions sont intégrées dans les procédures et les plans d'action des processus, puis mises en œuvre par les responsables avec un suivi à travers les indicateurs et les audits.				3		
	b) comment:	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions?	On évalue l'efficacité des actions à travers les audits internes, les indicateurs de performance et la vérification de l'atteinte des objectifs.					4	
	1) intégrer et mettre en œuvre les actions dans ses processus de gestion de la qualité (voir 4.4);								
	2) évaluer l'efficacité de ces actions.								
6.1.2q2	Les actions engagées pour traiter les risques et saisir les opportunités doivent être proportionnées à leur incidence potentielle sur la conformité des produits et des services.	Comment les mesures prises pour traiter les risques et les opportunités sont-elles jugées appropriées à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services?	On juge les mesures appropriées en évaluant les risques et opportunités selon leur impact sur la qualité et la conformité des produits et services, à travers les audits et les analyses des processus.				3		
	65								
6.2		<b>Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre</b>							
6.2.1		<b>Objectifs qualité</b>							
6.2.1q1	L'organisme définit des objectifs qualité cohérents et mesurables à tous les niveaux et fonctions concernés, et met en place les dispositions nécessaires pour les atteindre	Où sont les objectifs de qualité et sont-ils à toutes les fonctions, niveaux et processus pertinents?	Les objectifs qualité sont définis dans la documentation du SMQ (plans qualité, tableaux de bord) et ils sont déployés à tous les niveaux, fonctions et processus pertinents de l'organisation.						5
	Les objectifs de qualité doivent:	Sont-ils conformes à la politique de qualité?	Oui, les objectifs qualité sont définis en cohérence avec la politique qualité de l'entreprise et permettent de la concrétiser.						5

	a) être conforme à la politique de qualité,	Sont-ils mesurables?	OUI				3	
	b) être mesurable	Considèrent-ils les exigences applicables?	Oui, les objectifs qualité prennent en compte les exigences clients, légales et réglementaires applicables.				3	
	c) prendre en compte les exigences applicables;	Sont-ils pertinents pour la conformité des produits et services et améliorent-ils la satisfaction du client?	Oui, les objectifs qualité sont définis pour assurer la conformité des produits et services et améliorer la satisfaction client.				4	
	d) être pertinent pour la conformité des produits et services et l'amélioration de la satisfaction du client;	Sont-ils surveillés? Comment? À quelle fréquence?	Oui, ils sont surveillés à travers les indicateurs de performance, les audits internes et les revues de direction, de façon mensuelle ou trimestrielle selon les processus.				4	
	e) être surveillé	Comment sont-ils communiqués?	Les objectifs qualité sont communiqués à travers les réunions, les tableaux de bord, les affichages internes				3	
	f) être communiqué;	Comment sont-ils mis à jour?	Les objectifs qualité sont mis à jour lors des revues de direction, en fonction des résultats des indicateurs, des audits et des changements dans les processus ou les exigences.				4	
	g) être mis à jour le cas échéant.	Où sont les informations documentées sur les objectifs de qualité?	Les objectifs qualité sont documentés dans les tableaux de bord, les plans qualité et les documents du SMQ, et conservés dans le système de gestion documentaire de l'entreprise.				4	
	L'organisation doit conserver des informations documentées sur les objectifs de qualité.							
	<b>6.2.2 planification des objectifs</b>							
	Lors de la planification de la réalisation de ses objectifs de qualité, l'organisation doit déterminer:	Comment l'organisation détermine-t-elle ce qui sera fait, avec quelles ressources, lorsqu'elle sera terminée et comment les résultats seront-ils évalués pour les objectifs de qualité?	On définit les actions, les ressources et les délais dans les plans d'action. Ensuite, on vérifie les résultats avec les indicateurs et les audits.				4	
	a) que va-t-on faire?							
	b) quelles ressources seront nécessaires;							

	c) qui sera responsable								
	d) quand sera-t-il terminé?								
	e) comment les résultats seront évalués.								

78

6.3 Planification des modifications									
6.3q1	Toute modification du système de management de la qualité jugée nécessaire doit être conduite de façon planifiée et maîtrisée, en tenant compte des conséquences possibles sur l'intégrité du système.	Comment les modifications du SMQ sont-elles planifiées et maîtrisées ?	Les modifications du système de management de la qualité sont prévues suite à une analyse des changements, approuvées par la direction et gérées par le responsable du management de la qualité afin d'assurer la pérennité et l'efficacité du système.					4	
	L'organisation doit considérer:								
	a) Le but des modifications et leurs conséquences potentielles doivent être déterminés.	Quel est l'objectif du changement ? Quelles sont les conséquences identifiées ?	L'objectif du changement est d'optimiser le SMQ ou de se conformer à de nouvelles exigences. Les impacts potentiels sur les processus, les ressources et la qualité des produits ont été identifiés comme conséquences.					4	
	b) L'intégrité du système de management de la qualité doit être maintenue.	Comment assurez-vous que le SMQ reste cohérent après modification ?	On assure la cohérence du SMQ après modification en validant les changements et en vérifiant que les objectifs qualité restent atteints et que les processus fonctionnent correctement.				3		
	c) La disponibilité des ressources doit être assurée.	Quelles ressources sont nécessaires ? Sont-elles disponibles ? Montrer comment les ressources sont disponibles?	Les ressources nécessaires sont les ressources humaines, matérielles et documentaires. Elles sont identifiées lors de la planification du SMQ et mises à disposition par la direction selon les besoins des processus, avec un suivi pour vérifier leur disponibilité.					4	
	d) Les responsabilités et autorités doivent être attribuées ou réattribuées.	Démontrer comment la responsabilité et l'autorité sont attribuées ou réaffectées.	La responsabilité et l'autorité sont définies dans l'organigramme et les fiches de poste, puis attribuées ou réaffectées par la direction selon les besoins des processus et les changements organisationnels.						5

			80
			74

		<b>7. Support</b>							
<b>7.1</b>		<b>Ressources</b>							
<b>7.1.1</b>		<b>Généralités</b>							
<b>7.1.1q1</b>	L'organisme est tenu d'identifier et de mobiliser les ressources indispensables à la mise en place, au fonctionnement et à l'amélioration continue du système qualité	Comment déterminez-vous les ressources nécessaires au SMQ ?	Les ressources nécessaires au SMQ sont déterminées à partir des besoins des processus, des objectifs qualité et des exigences des clients et de la norme, puis validées avec la direction.					4	
	a) les capacités et les contraintes des ressources internes existantes;	Montrez-moi comment les capacités et les contraintes sur les ressources internes sont considérées.	On prend en compte les capacités et les limites des ressources internes (personnel, équipements, compétences) à travers l'analyse des besoins des processus					3	
	b) ce qui doit être obtenu auprès de fournisseurs externes.	Montrez-moi comment les besoins des fournisseurs externes sont pris en compte.	Les besoins des fournisseurs externes sont pris en compte à travers la sélection, l'évaluation et le suivi des fournisseurs					3	
<b>7.1.2</b>		<b>Ressources humaines</b>							
<b>7.1.2q1</b>	Pour répondre de façon constante aux obligations légales et aux attentes des clients, l'organisme doit affecter les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement du système qualité. Ces ressources nécessaires à fonctionnement du système de gestion de la qualité, y compris les processus nécessaires.	Comment fournissez-vous les personnes nécessaires pour répondre systématiquement aux exigences du client, aux exigences légales et réglementaires applicables au système de management de la qualité, y compris aux processus nécessaires?	Les personnes nécessaires sont fournies par la direction à travers le recrutement, l'affectation du personnel et la planification des compétences, afin de garantir le respect des exigences clients, légales et des processus du SMQ.					3	
<b>7.1.3</b>		<b>Infrastructure</b>							
	L'organisation doit déterminer, fournir et maintenir l'infrastructure pour le fonctionnement de ses processus afin d'assurer la conformité des produits et services.	Comment déterminez-vous, fournissez-vous et maintenez-vous l'infrastructure pour l'opération des processus pour réaliser des produits et la conformité de service?	L'infrastructure est déterminée selon les besoins des processus, fournie par la direction (bâtiments, équipements, outils informatiques) et maintenue par des plans de maintenance et de contrôle pour assurer la conformité des produits et services.					3	
<b>7.1.4</b>		<b>Environnement pour la mise en oeuvre des processus</b>							

7.1.4q1	L'organisme est responsable de définir, mettre à disposition et entretenir les conditions de travail adaptées pour permettre à ses processus de fonctionner et garantir la conformité des produits et services	Comment déterminez-vous, fournissez-vous et maintenez-vous l'environnement pour l'opération des processus pour réaliser des produits et la conformité de service?	L'environnement de travail est déterminé selon les exigences des processus (hygiène, sécurité, conditions de travail), fourni par la direction et maintenu par des règles internes, des contrôles et des actions d'amélioration.				3	
7.1.5	<b>Ressources pour la surveillance et la mesure</b>							
7.1.5q1	Quand des activités de surveillance ou de mesure sont utilisées pour établir la conformité des produits et services, l'organisme détermine les ressources requises pour garantir des résultats valides et fiables. L'organisme doit déterminer les ressources nécessaires pour assurer un suivi et des résultats de mesure valables et fiables.	Comment les ressources sont-elles déterminées pour assurer un suivi et des résultats de mesure valables et fiables, le cas échéant?	Les ressources de mesure sont déterminées selon les besoins des processus (équipements de contrôle, instruments de mesure), puis assurées par leur étalonnage, leur maintenance et leur vérification pour garantir des résultats fiables.				4	
7.1.5q2	L'organisme vérifie régulièrement que les moyens de mesure sont adaptés à leur usage et maintenus dans un état garantissant leur aptitude	Comment vous assurez-vous que les ressources fournies conviennent aux activités spécifiques de surveillance et de mesure et sont maintenues pour assurer leur aptitude à l'emploi?	On s'assure que les ressources de mesure sont adaptées aux activités de contrôle, puis on les maintient par l'étalonnage, la vérification et la maintenance régulière pour garantir leur bon fonctionnement et leur fiabilité.				4	
	a) conviennent au type spécifique d'activités de surveillance et de mesure en cours;							
	b) sont entretenus pour assurer leur aptitude à poursuivre leur objectif.							
7.1.5q3	Des informations documentées attestant de l'aptitude des ressources de surveillance et de mesure à l'usage prévu doivent être conservées.	Montrez-moi l'information documentée qui est la preuve de l'aptitude à l'utilisation des ressources de surveillance et de mesure.	L'aptitude des ressources de mesure est prouvée par les certificats d'étalonnage, les fiches de vérification, les enregistrements de maintenance et les rapports de contrôle conservés comme informations documentées.				4	
	Lorsque la traçabilité des mesures est: une exigence légale ou réglementaire; un client ou une attente d'une partie intéressée pertinente; ou considéré par l'organisation comme un élément	Comment les instruments de mesure sont-ils étalonnés ou vérifiés ? Utilisez-vous des étalons nationaux ou internationaux ?	Les instruments de mesure sont étalonnés et vérifiés selon un programme défini, en interne ou par des organismes externes, en utilisant des étalons traçables aux références nationales afin de garantir la fiabilité des mesures.				4	

	essentiel de la confiance dans la validité des résultats de mesure; les instruments de mesure doivent être:								
	vérifié ou étalonné à des intervalles spécifiés ou avant utilisation contre des étalons de mesure traçables aux étalons internationaux ou nationaux. En l'absence de telles normes, la base utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit être conservée en tant qu'information documentée;	Si aucun étalon n'existe, comment définissez-vous la base d'étalonnage ou de vérification ?		Ce cas ne se présente pas, car tous les instruments de mesure sont étalonnés avec des étalons reconnus et traçables aux références nationales			2		
	identifiés afin de déterminer leur statut d'étalonnage;	Comment identifiez-vous le statut d'étalonnage des équipements ?	Le statut d'étalonnage des équipements est identifié et suivi à l'aide d'un logiciel de gestion				3		
7.1.5q4	Les instruments de mesure doivent être protégés contre toute manipulation, détérioration ou dérive susceptible d'invalider leur état d'étalonnage et les mesures produites.	Montrez-moi comment les instruments de mesure sont identifiés pour déterminer leur état d'étalonnage.	Les instruments de mesure sont identifiés par un code ou numéro unique et un étiquetage indiquant leur état d'étalonnage, complété par un suivi dans un logiciel de gestion.				3		
		Montre-moi comment ils sont protégés des ajustements.	Les instruments de mesure sont protégés contre les ajustements par des scellés, des accès limités et des procédures strictes pour éviter toute modification non autorisée				3		
		Montre-moi comment ils sont protégés contre les dommages et la détérioration.	Les instruments de mesure sont protégés par des actions de prévention telles que des conditions de stockage adaptées, des règles de manipulation et une maintenance préventive.				3		
7.1.5q5	En cas de défaillance d'un instrument constatée lors d'une vérification ou en cours d'utilisation, l'organisme évalue la fiabilité des mesures antérieures et engage les actions correctives appropriées. Cette vérification est effectuée pendant son étalonnage planifié, ou pendant son	Comment déterminez-vous la validité des mesures précédentes si vous trouvez qu'un instrument est défectueux pendant la vérification ou l'étalonnage?	Si un instrument est trouvé défectueux, on évalue la validité des mesures précédentes en analysant la période d'utilisation, puis on décide si une recontrôle ou une action corrective est nécessaire.					4	
		Quelles actions appropriées pouvez-vous prendre?	Les actions appropriées sont : retrait de l'équipement, vérification des produits déjà contrôlés, recontrôle si nécessaire et mise en place d'une action corrective					4	

		utilisation, et prendre les mesures correctives appropriées, le cas échéant.								
	<b>7.1.6</b>	<b>Connaissances organisationnelles</b>								
	<b>7.1.6q1</b>	L'organisme identifie les savoirs organisationnels indispensables au déroulement de ses processus et à la conformité de ses produits et services.	Comment déterminez-vous les connaissances nécessaires au fonctionnement des processus? Comment déterminez-vous les connaissances nécessaires pour assurer la conformité des produits et services?	Les connaissances nécessaires sont déterminées à partir des exigences des processus					4	
	<b>7.1.6q2</b>	Ces connaissances doivent être préservées et rendues accessibles selon les besoins de l'organisme	Comment maintenez-vous cette connaissance et comment la rendez-vous disponible dans la mesure nécessaire?	Les connaissances sont maintenues par la formation et rendues disponibles à travers les procédures					4	
	<b>7.1.6q3</b>	Face à l'évolution du contexte, l'organisme s'appuie sur ses connaissances existantes tout en identifiant les moyens d'acquérir ou d'accéder aux connaissances supplémentaires nécessaires.	Comment considérez-vous les connaissances actuelles et comment acquérez-vous des connaissances supplémentaires lorsque vous répondez à l'évolution des besoins et des tendances?	Les connaissances actuelles sont évaluées à travers les compétences du personnel et les performances des processus, et les connaissances supplémentaires sont acquises par la formation					4	
									69	
	<b>7.2</b>	<b>Compétences</b>								
		L'organisation doit:								
	<b>7.2q1</b>	a) déterminer la compétence nécessaire de la (des) personne (s) effectuant un travail sous son contrôle qui affecte sa performance de qualité;	Vous déterminez la compétence nécessaire des personnes effectuant un travail sous votre contrôle qui affecte la performance de qualité;	L'organisme utilise l'expertise des besoins annuelle et les exigences des nouveaux projets pour définir les compétences requises par poste.					4	
		b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une éducation, d'une formation ou d'une expérience appropriées;	Comment déterminez-vous la compétence sur la base d'une éducation, d'une formation ou d'une expérience appropriée?	La compétence est vérifiée selon trois éléments : l'éducation (contrôle des diplômes lors du recrutement), la formation (évaluation après les sessions) et l'expérience (validation du savoir-faire sur le terrain durant la période d'essai)					5	

	c) le cas échéant, prendre des mesures pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité des actions entreprises;	Comment prenez-vous des mesures pour acquérir les compétences nécessaires le cas échéant et comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions?	Mise en œuvre d'un plan de formation annuel (financement 1% + budget propre) et utilisation accompagnement interne.						4
	d) conserver des informations documentées appropriées en tant que preuve de compétence.	Montrez-moi des informations documentées, le cas échéant, de la compétence.	Les informations documentées de la compétence sont : les fiches de poste, les rapports de période d'essai, les fiches d'évaluation (annuelle, à chaud et à froid), ainsi que les diplômes et certificats du personnel.						4

85

**7.3**

**Sensibilisation**

	L'organisme s'assure que le personnel est sensibilisé à la politique qualité	Comment les gens sont-ils conscients de La politique de qualité?	La politique qualité est diffusée par l'affichage interne						4
	L'organisme s'assure que le personnel est sensibilisé aux objectifs qualité	Comment les gens sont-ils conscients des objectifs de qualité pertinents?	Les objectifs qualité sont communiqués au personnel via les réunions, les tableaux de bord						4
	L'organisme s'assure que le personnel est sensibilisé à l'importance de leurs contribution à l'efficacité du SMQ y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances	Comment les gens sont-ils conscients de Leur contribution à l'efficacité du système de gestion de la qualité?	Le personnel est sensibilisé par les formations, les réunions et les instructions de travail, ce qui lui permet de comprendre sa contribution à l'efficacité du SMQ à travers ses tâches et objectifs.						4
	L'organisme s'assure que le personnel est conscient des répercussions d'un non-respect des exigences du SMQ	Comment les gens sont-ils conscients de les avantages de l'amélioration des performances et Les implications de ne pas se conformer aux exigences du système de gestion de la qualité?	Le personnel est sensibilisé par les formations, les réunions et les retours d'expérience						4

80

**7.4**

**Communication**

	L'organisation doit déterminer les communications internes et externes pertinentes au système de gestion de la qualité, notamment:	Comment déterminez-vous les communications internes et externes pertinentes pour le système de gestion de la qualité?	On détermine les communications en analysant les besoins des processus et des parties intéressées.						4
--	--	---	--	--	--	--	--	--	---



	(par exemple, papier, électronique);								
	c) examen et approbation de la pertinence et de l'adéquation.	Dans quel format de média?	Les informations documentées sont disponibles sous différents formats : papier (documents imprimés) et numérique (fichiers électroniques dans le système de gestion documentaire).					4	
<b>7.5.3</b>	<b>Maîtrise des informations documentées</b>								
<b>7.5.3.1</b>	<b>7.5.3.1 Généralités (contrôle interne des documents)</b>								
<b>7.5.3.1q1</b>	Les informations documentées requises par le système de management de la qualité et par la présente Norme internationale doivent être contrôlées pour garantir:	Montrez-moi comment vous contrôlez les informations documentées.	Le contrôle des informations documentées est vérifié lors des audits internes, qui confirment leur mise à jour, leur accessibilité et leur conformité aux exigences du SMQ.					4	
	a) il est disponible et adapté à l'utilisation, où et quand il est nécessaire;	Montrez-moi comment vous le rendez disponible et adapté à l'utilisation	Les documents sont disponibles en version à jour et transmis aux personnes concernées pour assurer leur utilisation correcte.				3		
	b) elle est protégée de manière adéquate (par exemple, en cas de perte de confidentialité, d'utilisation inappropriée ou de perte d'intégrité).	Comment protégez-vous vos informations documentées?	Les informations documentées sont protégées par des droits d'accès, des sauvegardes et un contrôle des versions					4	
<b>7.5.3.2</b>	<b>7.5.3.2 Contrôle opérationnel des documents</b>								
<b>7.5.3.2q1</b>	Les informations documentées doivent être disponibles et adaptées à l'utilisation	Comment assurez-vous la disponibilité des documents au bon moment ?	Dès leur validation, les documents sont fournis aux personnes appropriées par le biais d'une distribution contrôlée (en format papier ou numérique) pour assurer l'usage de la version actualisée au moment opportun.				3		
	Les documents doivent être protégés contre perte de confidentialité, mauvaise utilisation ou perte d'intégrité	Comment protégez-vous les documents sensibles ?	Les documents sensibles sont protégés par un accès limité aux personnes autorisées						5
	Les documents doivent être contrôlés pour la distribution, accès, récupération et utilisation	Comment contrôlez-vous la diffusion des documents ?	La distribution des documents est régulée en ne les partageant qu'avec les individus concernés, suite à une approbation, avec une indication précise de la version actuelle.						5



		c) déterminer les ressources nécessaires pour assurer la conformité aux exigences du produit et du service;	Comment les ressources sont-elles déterminées?	Les ressources sont déterminées à partir des besoins des processus, des objectifs qualité et des exigences clients et réglementaires, puis validées par la direction pour assurer leur disponibilité.					4	
		d) mettre en œuvre le contrôle des processus conformément aux critères;	Comment le contrôle de processus est-il mis en œuvre?	Le contrôle des processus est mis en œuvre à travers des procédures, des instructions de travail, et le suivi des indicateurs de performance pour s'assurer que les activités restent conformes aux exigences.					5	
		e) conserver les informations documentées dans la mesure nécessaire pour avoir la certitude que les processus ont été exécutés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences.	Montrez-moi les informations documentées qui montrent que les processus ont été réalisés comme prévu et peuvent démontrer la conformité des produits et services.	Les informations documentées comprennent les enregistrements de production, les fiches de contrôle qualité, les rapports d'inspection, les résultats des tests, les rapports d'audit et les indicateurs de performance, qui montrent que les processus sont réalisés comme prévu et que les produits et services sont conformes					4	
		<b>8.1q2</b> Les résultats de cette planification doivent convenir aux opérations de l'organisation.	Comment avez-vous déterminé que les résultats du processus de planification conviennent à vos opérations?	On détermine que les résultats de la planification conviennent aux opérations en comparant les objectifs fixés avec les résultats des indicateurs de performance, les audits internes et le bon déroulement des processus.				3		
		<b>8.1q3</b> L'organisation doit contrôler les changements prévus et examiner les conséquences des changements involontaires, en prenant des mesures pour atténuer les effets négatifs, le cas échéant.	Comment contrôlez-vous les changements planifiés? Comment passez-vous en revue les conséquences des changements involontaires? Quelles mesures sont prises pour atténuer les effets indésirables?	Les changements planifiés sont contrôlés par validation avant mise en œuvre et suivi de leur application. Les conséquences des changements involontaires sont analysées à travers les audits et les non-conformités, puis des actions correctives sont mises en place pour réduire les effets indésirables.					4	
		<b>8.1q4</b> L'organisation doit s'assurer que les processus sous-traités sont contrôlés conformément à 8.4.	Comment contrôlez-vous les processus externalisés?	Les processus externalisés sont contrôlés par la sélection et l'évaluation des fournisseurs, la définition des exigences dans les cahiers des charges, et le suivi de la performance à travers des contrôles et des indicateurs de qualité.				3		
		80								
		<b>8.2</b> Exigences relatives aux produits et services								
		<b>8.2.1</b> Communication avec les clients								

8.2.1q1	L'organisation doit établir des processus de communication concernant les informations sur les produits et services	Comment communiquez-vous les informations relatives aux produits et services ?	Les informations relatives aux produits et services sont communiquées aux clients et parties intéressées par contrats, fiches techniques, réunions, emails et documents commerciaux, en assurant des informations claires et à jour.				3	
	L'organisation doit communiquer sur les demandes, contrats et traitement des commandes, y compris les modifications	Comment gérez-vous la communication des commandes, contrats et modifications ?	Les commandes, contrats et leurs modifications sont traités, validés et communiqués aux services concernés, puis enregistrés pour assurer le suivi et la traçabilité des exigences clients.				4	
	L'organisation doit obtenir les opinions, perceptions et plaintes des clients	Comment recueillez-vous les avis et plaintes des clients ?	Les avis et plaintes des clients sont recueillis par différents moyens : réclamations directes, appels, emails et retours commerciaux.				4	
	L'organisation doit gérer la propriété du client	Comment traitez-vous les biens ou données appartenant aux clients ?	Les biens et données des clients sont traités en les identifiant dès réception, en les stockant de façon sécurisée, en limitant leur accès aux personnes autorisées, et en assurant leur traçabilité et protection contre toute perte ou utilisation non autorisée.				4	
	L'organisation doit définir les exigences pour les actions d'urgence	Comment communiquez-vous en cas d'urgence avec les clients ?	En cas d'urgence, la communication avec les clients se fait rapidement par téléphone ou tout moyen direct disponible, afin d'informer sur la situation et les actions prises.				4	
8.2.2	<b>Détermination des exigences relatives aux produits et services</b>							
8.2.2q1	L'organisation doit établir, mettre en œuvre et maintenir un processus pour déterminer les exigences pour les produits et services à offrir aux clients potentiels.	Quel est votre processus pour déterminer les exigences relatives aux produits et services à offrir aux clients potentiels? Comment établissez-vous, mettez-vous en œuvre et maintenez-vous ce processus?	Le processus consiste à analyser les besoins des clients potentiels à travers les demandes clients et les spécifications techniques. Il est mis en œuvre par le service commercial, formalisé dans les procédures et maintenu par le suivi des retours clients et des exigences contractuelles.				4	
8.2.2q2	L'organisation doit s'assurer que:							
	a) les exigences en matière de produits et de services (y compris celles jugées nécessaires par l'organisation) et les exigences légales et réglementaires applicables sont définies;	Comment définissez-vous les exigences relatives aux produits et services, y compris les exigences légales et réglementaires?	On définit les exigences en analysant la demande du client (commande, contrat), en vérifiant les normes et la réglementation applicable, puis en traduisant tout cela en spécifications claires dans les documents				4	

	b) elle a la capacité de répondre aux exigences définies et de justifier les réclamations pour les produits et services qu'elle offre.	Comment vous assurez-vous que vous avez la capacité de répondre aux exigences définies et de justifier toute réclamation pour vos produits et services?	On s'assure de la capacité à répondre aux exigences en vérifiant les ressources, les compétences et la faisabilité avant acceptation de la commande. La justification des réclamations est assurée par la traçabilité des enregistrements						4
<b>8.2.3</b>	<b>Revue des exigences relatives aux produits et services</b>								
<b>8.2.3q1</b>	L'organisation doit examiner, le cas échéant:								
	a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives aux activités de livraison et de post-livraison;	Comment vérifiez-vous les exigences client pour la livraison et la post-livraison ?	Les exigences client pour la livraison et la post-livraison sont vérifiées lors de la revue de contrat, en s'assurant que les conditions de livraison, de service après-vente et de suivi sont bien définies et comprises avant validation.						5
	b) les exigences non spécifiées par le client, mais nécessaires pour l'utilisation spécifiée ou prévue du client, si elles sont connues;	Comment identifiez-vous les besoins implicites du client ?	Les besoins implicites du client sont identifiés à travers l'analyse de son activité, les échanges directs, l'expérience passée et les exigences réglementaires applicables						4
	c) les exigences légales et réglementaires supplémentaires applicables aux produits et services;	Comment vérifiez-vous la conformité réglementaire des produits ?	La conformité réglementaire des produits est vérifiée par la consultation des exigences légales applicables						5
	d) exigences contractuelles ou d'ordre différentes de celles précédemment exprimées.	Comment gérez-vous les différences entre commande et exigences initiales ?	Les différences entre la commande et les exigences initiales sont identifiées lors de la revue de contrat, puis clarifiées avec le client avant validation afin d'éviter toute erreur ou non-conformité.						4
<b>8.2.3q2</b>	L'examen des exigences doit être effectué avant l'engagement de l'organisation à fournir les produits et services	Comment démontrez-vous que la revue des exigences est réalisée avant acceptation de la commande ?	La revue des exigences est démontrée par des enregistrements tels que les contrats signés, les bons de commande confirmés						5
	Les écarts entre les exigences du contrat/commande et celles précédemment définies doivent être identifiés et résolus	Comment traitez-vous les différences entre une nouvelle commande et les exigences déjà définies ?	Les différences entre une nouvelle commande et les exigences déjà définies sont analysées lors de la revue de contrat, puis clarifiées et validées avec le client avant acceptation pour garantir la conformité.						5
	L'organisation doit s'assurer que aucun engagement n'est pris avant résolution des écarts	Comment garantissez-vous qu'aucune production ne commence avant validation complète ?	On garantit cela par une règle simple : la production ne reçoit l'ordre de fabrication qu'après validation du contrat/commande par le commercial . Sans ce document validé (bon de lancement), la production ne démarre pas.						5

8.2.3q3	Lorsque le client ne fournit pas une déclaration documentée de ses besoins, les exigences du client doivent être confirmées par l'organisation avant acceptation.	Comment confirmez-vous les exigences du client lorsque le client ne fournit pas de déclaration documentée?	Lorsque le client ne fournit pas de document, les exigences sont confirmées par des échanges directs puis formalisées dans un devis ou un bon de commande validé par le client.							5
8.2.3q4	Les informations documentées décrivant les résultats de l'examen, y compris toute exigence nouvelle ou modifiée pour les produits et services, doivent être conservées.	Montrez-moi où vous conservez les informations documentées qui décrivent les résultats de l'examen, y compris les exigences nouvelles ou modifiées.	Les informations documentées de la revue des exigences sont conservées dans les dossiers clients incluant les contrats, bons de commande et enregistrements des modifications validées.							5
8.2.3q5	Lorsque les exigences relatives aux produits et services sont modifiées, l'organisme doit veiller à ce que les informations documentées pertinentes soient modifiées et à ce que le personnel concerné soit informé des nouvelles exigences.	Montrez-moi les informations documentées contenant des modifications aux produits et services. Comment vous assurez-vous que le personnel concerné est mis au courant de ces changements?	Les modifications des produits et services sont documentées dans les bons de commande modifiés, les fiches techniques mises à jour et les enregistrements de changement. Le personnel concerné est informé par diffusion des documents à jour							5

96

8.3	<b>Conception et développement de produits et services</b>									
8.3.1	<b>Généralités</b>									
	Lorsque les exigences détaillées des produits et services de l'organisation ne sont pas déjà établies ou non définies par le client ou par d'autres parties intéressées, afin qu'elles soient adéquates pour une production ou un service ultérieur, l'organisation doit établir, mettre en œuvre et maintenir une conception et un développement processus.	Comment établir, mettre en œuvre et maintenir un processus de conception et de développement (lorsque les exigences détaillées de vos produits et services ne sont pas déjà établies ou définies par le client ou d'autres parties)								
8.3.2	<b>Planification de la conception et du développement</b>									

L'entreprise n'exerce pas d'activité de conception et développement. Les produits fabriqués (huile et aliments pour animaux) sont réalisés selon des spécifications techniques définies, des formules validées et des exigences réglementaires

2

8.3.2q1	En déterminant les étapes et les contrôles pour la conception et le développement, l'organisation doit considérer:	Lors de la détermination des étapes et du contrôle pour la conception et le développement, montrez-moi comment vous considérez:						
	a) la nature, la durée et la complexité des activités de conception et de développement;	La nature, la durée et la complexité des activités;						
	b) les exigences qui spécifient des étapes de processus particulières, y compris les études de conception et de développement applicables;	Les exigences qui spécifient des étapes de processus particulières, y compris les révisions applicables;						
	c) la vérification et la validation de la conception et du développement requis;	Vérification et validation requises						
	d) les responsabilités et les autorités impliquées dans le processus de conception et de développement;	Responsabilités et autorités						
	e) la nécessité de contrôler les interfaces entre les individus et les parties impliquées dans le processus de conception et de développement;	Comment les interfaces sont contrôlées entre les individus et les parties;						
	f) la nécessité d'impliquer les groupes de clients et d'utilisateurs dans le processus de conception et de développement;	Le besoin d'implication des groupes de clients et d'utilisateurs.						
	g) les informations documentées nécessaires pour confirmer que les exigences de conception et de développement ont été satisfaites.	Montrez-moi des informations documentées confirmant que les exigences de conception et de développement ont été satisfaites.						
	Des informations documentées tenant compte des exigences applicables à la conception et développement sont conservées et utilisées tout au long du processus							
8.3.3	<b>Éléments d'entrée de la conception et du développement</b>							

8.3.3q1	En déterminant les étapes et les contrôles pour la conception et le développement, l'organisation doit considérer:								
	a) la nature, la durée et la complexité des activités de conception et de développement;	Comment déterminez-vous la nature, la durée et la complexité de vos activités de conception ?							
	b) les exigences qui spécifient des étapes de processus particulières, y compris les études de conception et de développement applicables;	Comment définissez-vous les étapes de conception et les revues associées ?							
	c) la vérification et la validation de la conception et du développement requis;	Comment planifiez-vous la vérification et validation du produit ?							
	d) les responsabilités et les autorités impliquées dans le processus de conception et de développement;	Qui est responsable de chaque étape de conception ?							
	e) la nécessité de contrôler les interfaces entre les individus et les parties impliquées dans le processus de conception et de développement;	Comment contrôlez-vous la coordination entre les équipes (qualité, production, client, fournisseurs) ?							
	f) la nécessité d'impliquer les groupes de clients et d'utilisateurs dans le processus de conception et de développement;	Comment impliquez-vous les clients ou utilisateurs dans le processus de conception ?							
8.3.3q2	Les intrants doivent être adéquats à des fins de conception et de développement, complets et sans ambiguïté. Les conflits entre les entrées doivent être résolus.	Comment déterminez-vous que les intrants sont adéquats, complets et non ambigus pour la conception et le développement? Comment résolvez vous les conflits entre les intrants?							
8.3.4	<b>Maîtrise de la conception et du développement</b>								
8.3.4q1	Les contrôles appliqués au processus de conception et de développement doivent garantir que:	Comment les contrôles appliqués au processus de conception et de développement assurent-ils:							

	a) les résultats à atteindre par les activités de conception et de développement sont clairement définis;	Les résultats obtenus par les activités de conception et de développement sont clairement définis?							
	b) les études de conception et de développement sont menées comme prévu;	Les revues de conception et de développement sont réalisées comme prévu?							
	c) une vérification est effectuée pour s'assurer que les produits de conception et de développement respectent les exigences de conception et de développement;	Les produits satisfont aux exigences d'entrée par la vérification							
	d) la validation est effectuée pour s'assurer que les produits et services résultants sont capables de répondre aux exigences de l'application spécifiée ou de l'utilisation prévue (lorsqu'elle est connue).	La validation est effectuée pour s'assurer que les produits et services résultants sont capables de répondre aux exigences de l'application spécifiée ou de l'utilisation prévue (lorsqu'elle est connue)?							
<b>8.3.5</b>	<b>Éléments de sortie de la conception et du développement</b>								
	L'organisation doit s'assurer que les produits de conception et de développement:	Comment assurez-vous que la conception et le développement produisent:							
	a) satisfaire aux exigences d'entrée pour la conception et le développement;	Répondre aux exigences d'entrée pour la conception et le développement?							
	b) sont adéquats pour les processus ultérieurs de fourniture de produits et de services;	Sont adéquats pour les processus suivants de fourniture de produits et services?							
	c) inclure ou faire référence aux exigences de surveillance et de mesure et aux critères d'acceptation, s'il y a lieu;	Inclure ou faire référence aux exigences de surveillance et de mesure et aux critères d'acceptation, s'il y a lieu?							
<b>8.3.5q1</b>	d) s'assurer que les produits à produire ou les services à fournir sont adaptés à l'usage prévu et à leur utilisation sûre et appropriée	S'assurer que les produits à produire ou les services à fournir sont adaptés à l'usage prévu et à leur utilisation sûre et appropriée?							



	a) les produits et services sont fournis par des fournisseurs externes pour être incorporés dans les produits et services de l'organisation;	Les produits et services sont fournis par des fournisseurs externes pour être incorporés dans vos propres produits et services;	Les produits et services fournis par des fournisseurs externes sont contrôlés à travers des cahiers des charges, des commandes précisant les exigences, et une inspection à la réception avant utilisation						4
	b) les produits et services sont fournis directement au (x) client (s) par des fournisseurs externes au nom de l'organisation;	Vous fournissez des produits et services directement aux clients par des fournisseurs externes en votre nom;		Ce cas n'existe pas dans l'entreprise, car aucun produit ou service n'est fourni directement aux clients par des fournisseurs externes en notre nom.		2			
	c) un processus ou une partie d'un processus est fourni par un fournisseur externe à la suite d'une décision prise par l'organisation d'externaliser un processus ou une fonction.	Un processus ou un processus partiel est fourni par un fournisseur externe à la suite d'une décision d'externaliser un processus ou une fonction.	Les processus externalisés sont contrôlés en définissant les exigences dans les contrats, en choisissant des fournisseurs qualifiés et en vérifiant leurs résultats.			2			
8.4.1q3	L'organisation doit établir et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance du rendement et la réévaluation des fournisseurs externes en fonction de leur capacité à fournir des processus ou des produits et services conformément aux exigences spécifiées.	Montrez-moi comment vous définissez et appliquez les critères d'évaluation, de sélection, de suivi des performances et de réévaluation des prestataires externes. Comment évaluez-vous leur capacité à fournir des processus ou des produits et services conformément aux exigences spécifiées?	Les prestataires externes sont évalués et sélectionnés selon des critères définis (qualité, prix, délai, conformité). Leur performance est suivie à travers les livraisons et les non-conformités, puis ils sont réévalués périodiquement pour vérifier leur capacité à répondre aux exigences.			2			
8.4.1q4	L'organisation doit conserver des informations documentées appropriées sur les résultats des évaluations, le suivi des performances et les réévaluations des prestataires externes.	Quelles informations documentées avez-vous des résultats des évaluations, du suivi des performances et des réévaluations des prestataires externes?	Les informations documentées sont : les fiches d'évaluation des fournisseurs, les rapports de suivi de performance, les enregistrements des non-conformités et les rapports de réévaluation			2			
8.4.2	<b>Type et étendue de la maîtrise</b>								
8.4.2q1	Pour déterminer le type et l'étendue des contrôles à appliquer à la fourniture externe de processus, de produits et de services, l'organisation	Comment déterminez-vous les contrôles appliqués à la fourniture externe de processus, produits et services et tenez compte:							

	doit prendre en considération:								
	a) l'impact potentiel des processus, des produits et des services fournis de l'extérieur sur la capacité de l'organisation à respecter de façon constante les exigences légales et réglementaires applicables du client;	a) L'impact potentiel des processus, des produits et des services fournis de l'extérieur sur la capacité de répondre systématiquement aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables?	On détermine les contrôles en évaluant l'impact du fournisseur externe sur la qualité du produit final et sur le respect des exigences clients et réglementaires. Plus l'impact est élevé, plus le niveau de contrôle est strict				3		
	b) l'efficacité perçue des contrôles appliqués par le fournisseur externe.	b) L'efficacité perçue des contrôles appliqués par le fournisseur externe?	On détermine les contrôles en évaluant les méthodes de contrôle déjà appliquées par le fournisseur (certifications, résultats qualité, historique de performance). Si ces contrôles sont efficaces, le niveau de contrôle interne peut être réduit, sinon il est renforcé.				3		
8.4.2q2	L'organisation doit établir et mettre en œuvre des activités de vérification ou d'autres activités nécessaires pour s'assurer que les processus, produits et services fournis à l'externe n'affectent pas la capacité de l'organisation à fournir systématiquement des produits et services conformes à ses clients.								
8.4.2q3	L'organisation doit définir les contrôles appliqués au fournisseur et aux résultats du processus	Comment définissez-vous les contrôles appliqués au fournisseur et aux produits livrés ?	Les contrôles sont définis dans les commandes et cahiers des charges selon l'importance du produit ou service, et appliqués par la vérification des livraisons (quantité, qualité, conformité) et le suivi des fournisseurs.				4		
8.4.3	<b>Informations à l'attention des prestataires externes</b>								
8.4.3q1	L'organisation doit communiquer aux fournisseurs externes les exigences applicables pour ce qui suit:	Montrez-moi comment vous communiquez avec des fournisseurs externes, les exigences applicables pour:							
	a) les produits et services à fournir ou les processus à exécuter pour le compte de l'organisation;	Les produits et services à fournir ou les processus à exécuter au nom de l'organisation;	Les exigences sont communiquées aux fournisseurs externes via les commandes, cahiers des charges, contrats ou emails, en précisant clairement les spécifications des produits, services ou processus à réaliser.						5

					b) l'approbation ou la libération de produits et services, méthodes, procédés ou équipements;	Approbation ou libération de produits et services, méthodes, processus ou équipements;	L'approbation ou la libération est communiquée aux fournisseurs dans les contrats ou cahiers des charges, en précisant les critères de validation, les méthodes de contrôle et les exigences d'acceptation avant utilisation								4
					c) la compétence du personnel, y compris la qualification nécessaire;	Compétence du personnel, y compris la qualification nécessaire;	Les exigences de compétence du personnel des fournisseurs sont communiquées dans les contrats ou cahiers des charges, en précisant les qualifications, l'expérience ou les certifications requises pour réaliser le service ou le processus.								3
					d) leurs interactions avec le système de gestion de la qualité de l'organisation;	Leurs interactions avec le système de gestion de la qualité de l'organisation;	Les exigences sont communiquées aux fournisseurs dans les contrats et cahiers des charges, en précisant les règles de collaboration avec le SMQ (documents à fournir, respect des exigences qualité, gestion des non-conformités et communication des résultats).								3
					e) le contrôle et le suivi de la performance du prestataire externe à appliquer par le organisation;	Le contrôle et la surveillance de la performance du fournisseur externe à appliquer par le organisation;	Les exigences de contrôle et de suivi des fournisseurs sont communiquées dans les contrats et cahiers des charges, en précisant les critères d'évaluation, les contrôles à la réception et le suivi des performances (qualité, délai, conformité).								3
					f) les activités de vérification que l'organisation, ou son client, a l'intention d'effectuer dans les locaux du fournisseur externe.	Les activités de vérification que l'organisation, ou son client, a l'intention d'effectuer dans les locaux du fournisseur externe.	Les activités de vérification chez le fournisseur sont communiquées dans les contrats ou cahiers des charges, en précisant la possibilité d'audits, d'inspections ou de contrôles sur site								3
					<b>8.4.3q2</b> L'organisation doit s'assurer que les exigences spécifiées sont adéquates avant de les communiquer au fournisseur externe.	Avant de communiquer avec des fournisseurs externes, comment assurez-vous que les exigences spécifiées sont adéquates?	Avant communication aux fournisseurs, les exigences sont vérifiées et validées par le RMQ et le service concerné pour s'assurer qu'elles sont claires, complètes et conformes aux besoins et aux exigences clients et réglementaires.								3
				63											
					<b>8.5</b> <b>Production et prestation de service</b>										
					<b>8.5.1</b> <b>Maîtrise de la production et de la prestation de service</b>										
					<b>8.5.1q1</b> L'organisation doit mettre en œuvre des conditions contrôlées pour la production et la prestation de services, y compris les	Quelles conditions contrôlées avez-vous pour la production et la prestation de services, y compris les activités de livraison et de post-livraison?	Les conditions contrôlées incluent les instructions de travail, les équipements adaptés, le contrôle en cours de production, ainsi que le suivi de la livraison et du service après livraison.								4

	activités de livraison et de post-livraison.								
8.5.1q2	Les conditions contrôlées doivent inclure, le cas échéant:	Pouvez-vous me montrer des conditions contrôlées pour:							
	a) la disponibilité d'informations documentées définissant les caractéristiques des produits et services;	a) la disponibilité d'informations documentées définissant les caractéristiques des produits et services;	Les informations documentées définissant les produits et services (fiches techniques, procédures...) sont disponibles et mises à jour pour garantir une production conforme aux exigences.					4	
	b) la disponibilité d'informations documentées qui définissent les activités à réaliser et les résultats à atteindre	b) la disponibilité d'informations documentées définissant les activités à réaliser et les résultats à atteindre;	Les activités à réaliser et les résultats attendus sont définis dans les procédures, instructions de travail et mis à disposition des équipes pour assurer une exécution conforme.					4	
	c) des activités de surveillance et de mesure aux stades appropriés pour vérifier que les critères de contrôle des processus et des résultats du processus et les critères d'acceptation des produits et services ont été respectés.	c) des activités de surveillance et de mesure aux stades appropriés pour vérifier que les critères de contrôle des processus et des résultats du processus et les critères d'acceptation des produits et services ont été respectés.	Des activités de surveillance et de mesure sont réalisées à différentes étapes de production (contrôle en cours, contrôle final) afin de vérifier le respect des critères de processus et d'acceptation des produits					5	
	d) l'utilisation et le contrôle d'une infrastructure et d'un environnement de processus appropriés;	d) l'utilisation et le contrôle d'une infrastructure et d'un environnement de processus appropriés;	L'infrastructure et l'environnement de travail (machines, équipements, locaux) sont contrôlés et maintenus pour assurer des conditions adaptées à la production et à la conformité des produits.					4	
	e) la disponibilité et l'utilisation de ressources de surveillance et de mesure appropriées;	e) la disponibilité et l'utilisation de ressources de surveillance et de mesure appropriées;	Les équipements de mesure et de surveillance (balances etc.) sont disponibles, vérifiés et utilisés correctement afin d'assurer la conformité des produits					4	
	f) la compétence et, le cas échéant, la qualification requise des personnes;	f) la compétence et, le cas échéant, la qualification requise des personnes;	Les personnes impliquées dans la production et le contrôle sont formées et compétentes, et disposent des qualifications nécessaires pour réaliser les activités conformément aux exigences.					4	

	g) la validation et la revalidation périodique de la capacité à atteindre les résultats prévus de tout processus de production et de prestation de services lorsque le résultat obtenu ne peut être vérifié par une surveillance ou une mesure ultérieure;	g) la validation et la revalidation périodique de la capacité à atteindre les résultats prévus de tout processus de production et de prestation de services lorsque le résultat obtenu ne peut être vérifié par une surveillance ou une mesure ultérieure;	Lorsque le résultat ne peut pas être vérifié après coup, les processus sont validés avant utilisation et revalidés périodiquement pour s'assurer qu'ils produisent toujours les résultats attendus.						4
	h) la mise en œuvre des activités de lancement, de livraison et de post livraison des produits et services.	h) la mise en œuvre des activités de lancement, de livraison et de post-livraison des produits et services.	Les activités de lancement, de livraison et de post-livraison sont organisées selon des procédures définies, incluant la préparation de la production, la livraison conforme aux exigences client et le suivi après livraison (réclamations, satisfaction).						4
<b>8.5.2 Identification et traçabilité</b>									
<b>8.5.2q1</b>	Lorsque cela est nécessaire pour assurer la conformité des produits et des services, l'organisation doit utiliser des moyens appropriés pour identifier les résultats du processus.	Quels moyens utilisez-vous pour identifier les résultats du processus afin d'assurer la conformité des produits et services?	Les résultats des processus sont identifiés à travers les enregistrements de production et les indicateurs de performance pour assurer la conformité des produits						4
<b>8.5.2q2</b>	L'organisation doit identifier l'état des résultats du processus en ce qui concerne les exigences de surveillance et de mesure tout au long de la production et de la fourniture du service.	Comment identifiez-vous l'état des résultats du processus?	L'état des résultats du processus est identifié par les enregistrements de contrôle (conforme / non conforme), et les rapports de suivi de production.						5
<b>8.5.2q3</b>	Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisation doit contrôler l'identification unique des résultats du processus et conserver toute information documentée nécessaire pour maintenir la traçabilité.	Comment contrôlez-vous l'identification unique des résultats du processus, le cas échéant? Quelles informations documentées gardez-vous?	L'identification unique des résultats est assurée par des codes et un suivi tout au long du processus. Les informations documentées conservées sont les fiches de traçabilité, les enregistrements de production et les rapports de contrôle.						4
<b>8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes</b>									
<b>8.5.3q1</b>	L'organisation doit prendre soin des biens appartenant au client ou à des prestataires externes pendant qu'ils sont sous le contrôle ou l'utilisation de l'organisation.	Quels soins prodiguez-vous à la propriété du client ou du fournisseur externe sous votre contrôle?	La propriété du client ou du fournisseur externe est identifiée, protégée, stockée de manière sécurisée et manipulée avec soin afin d'éviter toute perte, détérioration ou utilisation non autorisée.						4

	L'organisation doit identifier, vérifier, protéger et protéger les biens du client ou du fournisseur externe fournis pour l'utilisation ou l'incorporation dans les produits et services.	Comment identifiez-vous, vérifiez-vous, protégez-vous et protégez-vous cette propriété qui est fournie pour être utilisée ou incorporée dans vos produits ou services?	On identifie la propriété du client dès sa réception (enregistrement), on vérifie son état et sa conformité, puis on la stocke et on la manipule avec précaution pendant l'utilisation.						4
8.5.3q2	Lorsque la propriété du client ou du fournisseur externe est incorrectement utilisée, perdue, endommagée ou autrement jugée impropre à l'usage, l'organisation doit le signaler au client ou au fournisseur externe.	Quels moyens utilisez-vous pour signaler au client ou au fournisseur externe si leur propriété est incorrectement utilisée, perdue, endommagée ou jugée impropre à l'usage?	En cas de problème sur la propriété du client ou du fournisseur, nous les informons immédiatement par email, téléphone en précisant la nature du problème et les actions prises.						5
8.5.4	<b>Préservation</b>								
8.5.4q1	L'organisation doit assurer la préservation des résultats du processus pendant la production et la fourniture du service, dans la mesure nécessaire pour maintenir la conformité aux exigences.	Comment garantissez-vous la préservation des résultats du processus au cours de la production et de la fourniture du service afin de maintenir la conformité aux exigences du produit?	On protège les produits pendant la production et le service par un bon stockage, une bonne manipulation et un emballage adapté pour garder leur conformité.						5
8.5.5	<b>Activités après livraison</b>								
8.5.5q1	Le cas échéant, l'organisation doit satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison associées aux produits et services	Comment répondez-vous aux exigences relatives aux activités après livraison associées aux produits et services?	Les activités après livraison (service après-vente, réclamations, assistance) sont assurées selon les exigences client, avec un suivi des retours et la mise en place d'actions correctives si nécessaire.					3	
8.5.5q2	L'organisation doit prendre en compte les risques associés aux produits et services	Comment identifiez-vous les risques liés aux produits après livraison ?	Les risques après livraison sont identifiés à partir des retours clients, des réclamations, des non-conformités et de l'analyse des problèmes rencontrés après utilisation du produit.					3	
	L'organisation doit considérer la nature, l'utilisation et la durée de vie des produits et services	Comment prenez-vous en compte la durée de vie et l'utilisation des produits ?	La durée de vie et l'utilisation des produits sont prises en compte à partir des données techniques et des retours d'expérience						4
	L'organisation doit prendre en compte les commentaires des clients	Comment exploitez-vous les retours et réclamations clients ?	Les retours et réclamations clients sont enregistrés, analysés, puis traités par des actions correctives pour améliorer la qualité des produits et services.						4

		L'organisation doit considérer les exigences légales et réglementaires	Comment respectez-vous les exigences légales après livraison ?	Après livraison, nous respectons les exigences légales en assurant le suivi des produits, la gestion des réclamations et la mise à jour des obligations réglementaires applicables.					3	
		<b>8.5.6 Maîtrise des modifications</b>								
		<b>8.5.6q1</b>	L'organisation doit examiner et contrôler les changements imprévus essentiels à la production ou à la prestation de services dans la mesure nécessaire pour assurer la conformité continue avec les exigences spécifiées.	Comment examinez-vous et contrôlez-vous les changements imprévus pour assurer la conformité continue aux exigences spécifiées?	Les changements imprévus sont examinés immédiatement, leurs impacts sont évalués, puis des actions de contrôle sont mises en place pour garantir que le produit reste conforme aux exigences.				4	
		<b>8.5.6q2</b>	L'organisation doit conserver des informations documentées décrivant les résultats de l'examen des changements, le personnel autorisant le changement et toute action nécessaire.	Quelles informations documentées pouvez-vous me montrer qui décrivent les résultats des revues de changements, le personnel autorisant le changement et les actions nécessaires?	Les informations documentées incluent les fiches de modification, les comptes rendus, les signatures d'autorisation, ainsi que les plans d'actions associés aux changements.				4	
		80								
		<b>8.6 Libération des produits et services</b>								
		<b>8.6q1</b>	L'organisation doit mettre en œuvre les dispositions prévues aux étapes appropriées pour vérifier que les exigences relatives aux produits et aux services ont été respectées. Des preuves de conformité aux critères d'acceptation doivent être conservées	Montrez-moi comment l'arrangement planifié a été mis en œuvre aux étapes appropriées pour vérifier que les exigences en matière de produits et de services ont été respectées. Montre-moi quelle preuve tu retiens	Les contrôles planifiés sont appliqués à chaque étape de production (contrôle en cours et contrôle final) pour vérifier la conformité des produits et services. La preuve est conservée sous forme de fiches de contrôle qualité, et enregistrements de production.				5	
		<b>8.6q2</b>	La mise à disposition de produits et de services au client ne doit pas se poursuivre tant que les dispositions prévues pour la vérification de conformité n'ont pas été complétées de manière satisfaisante, sauf approbation contraire d'une autorité compétente et, le cas échéant, du client. Les informations	Montrez-moi comment la distribution de produits et de services est maintenue jusqu'à ce que les dispositions prévues pour la vérification de la conformité aient été complétées de manière satisfaisante, à moins d'être approuvées par une autorité compétente ou le client, le cas échéant. Montrez-moi des informations documentées qui montrent la traçabilité à la personne	La distribution des produits est bloquée jusqu'à la validation des contrôles qualité. La libération est autorisée uniquement après vérification de la conformité par service qualité. Les informations documentées (fiches de contrôle, bons de livraison validés) assurent la traçabilité.				5	



	L'organisation doit obtenir une autorisation pour libération, continuation ou réapprovisionnement	Comment autorisez-vous la libération ou la poursuite d'un produit non conforme ?	La libération ou la poursuite d'un produit non conforme est autorisée uniquement après analyse de la non-conformité, évaluation des risques et validation formelle du RMQ et de la direction, en s'assurant qu'il n'y a pas d'impact sur la conformité globale.							5
	L'organisation doit obtenir une acceptation sous concession	Comment gérez-vous l'acceptation sous concession ?	L'acceptation sous concession est gérée par une analyse de la non-conformité, une évaluation des risques et de la direction avant utilisation ou livraison.							4
8.7q4	Lorsque les produits, les services et les produits du processus non conformes sont corrigés, la conformité aux exigences doit être vérifiée.	Comment vérifiez-vous la conformité lorsque les résultats, les produits et les services sont corrigés suite à une non conformité?	Après correction d'une non-conformité, un nouveau contrôle est réalisé pour vérifier que le produit est conforme aux exigences avant validation finale.							5
8.7q5	L'organisation doit conserver des informations documentées sur les mesures prises concernant les produits, les produits et les services non conformes, y compris sur les concessions obtenues et sur la personne ou l'autorité qui a pris la décision de traiter la non-conformité.	Quelles informations documentaires gardez-vous après les mesures prises pour traiter les non-conformités, y compris les concessions obtenues et la personne ou l'autorité qui a pris la décision de traiter la non-conformité?	On conserve les fiches de non-conformité, les rapports de traitement, les actions correctives et les enregistrements des décisions							5
										87
										78
<b>9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation</b>										
<b>9.1.1 Généralités</b>										
9.1.1q1	L'organisation doit déterminer:	Montre-moi comment tu détermine:								
	a) ce qui doit être surveillé et mesuré;	Qu'est-ce qui doit être surveillé et mesuré?	On détermine ce qui doit être surveillé et mesuré à partir des objectifs qualité, des exigences clients et des points critiques des processus.							4
	b) les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation, selon le cas, pour garantir des résultats valables;	Méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation pour garantir des résultats valables?	Les méthodes sont définies par des procédures et des indicateurs (contrôles, audits, analyses) afin d'obtenir des résultats fiables							4

	c) lorsque la surveillance et la mesure doivent être effectuées;	Quand effectuer la surveillance et la mesure?	La surveillance et la mesure sont effectuées à des étapes définies du processus (en cours et en fin) selon les besoins de contrôle et les exigences qualité.						4	
	d) lorsque les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.	Quand les résultats doivent-ils être analysés et évalués?	Les résultats sont analysés et évalués périodiquement afin de vérifier la performance et prendre des actions si nécessaire.							5
<b>9.1.1q2</b>	L'organisme doit s'assurer que les activités de surveillance et de mesure sont mises en œuvre conformément aux exigences déterminées et doit conserver les informations documentées appropriées preuve des résultats.	Quelles informations documentées pouvez-vous me montrer que les activités de surveillance et de mesure ont été mises en œuvre conformément aux exigences déterminées?	Les preuves sont les fiches de contrôle, les rapports, les enregistrements et les tableaux de bord des indicateurs.							5
<b>9.1.1q3</b>	L'organisation doit évaluer la performance de qualité et l'efficacité du système de gestion de la qualité.	Montrez-moi comment vous évaluez les performances de qualité et l'efficacité du QMS.	La performance qualité et l'efficacité du SMQ sont évaluées à l'aide des indicateurs de performance, des audits internes, des résultats des réclamations clients et des revues de direction.						4	
<b>9.1.2</b>	<b>Satisfaction du client</b>									
<b>9.1.2q1</b>	L'organisation doit surveiller les perceptions des clients quant à la mesure dans laquelle les exigences ont été satisfaites.	Comment surveillez-vous la perception des clients quant à la mesure dans laquelle les exigences ont été satisfaites?	La perception des clients est surveillée à travers les réclamations, les retours clients et les échanges directs.						3	
<b>9.1.2q2</b>	L'organisation doit obtenir des informations relatives aux opinions et opinions des clients de l'organisation et de ses produits et services.	Comment obtenez-vous des informations relatives aux opinions et opinions de vos clients sur vos produits et services?	Les informations sont obtenues par réclamations, retours clients, appels et échanges directs.							4
<b>9.1.2q3</b>	Les méthodes d'obtention et d'utilisation de cette information doivent être déterminées.	Quelles méthodes avez-vous pour obtenir et utiliser cette information?	Les méthodes utilisées sont les réclamations, les échanges directs et les appels, puis les informations sont analysées pour améliorer les produits							4
<b>9.1.3</b>	<b>Analyse et évaluation</b>									
<b>9.1.3q1</b>	L'organisation doit analyser et évaluer les données et informations appropriées issues des activités de surveillance, de mesure et autres.									
<b>9.1.3q2</b>	Les résultats de l'analyse et de l'évaluation doivent être utilisés pour:	Montrez-moi comment les résultats de l'analyse et de l'évaluation sont utilisés pour:								

	a) démontrer la conformité des produits et services aux exigences;	Démontrer la conformité des produits et services aux exigences?	Les résultats d'analyse (contrôles, indicateurs, rapports) sont utilisés pour prouver que les produits et services respectent les exigences définies.							5
	b) évaluer et améliorer la satisfaction de la clientèle;	Évaluer et améliorer la satisfaction du client?	Les résultats d'analyse (enquêtes, réclamations, indicateurs) sont utilisés pour identifier les insatisfactions et mettre en place des actions d'amélioration afin d'augmenter la satisfaction client.							4
	c) assurer la conformité et l'efficacité du système de gestion de la qualité;	Assurer la conformité et l'efficacité du SMQ?	Les résultats d'analyse (audits, indicateurs, réclamations) sont utilisés pour vérifier la conformité du SMQ aux exigences ISO 9001 et pour améliorer son efficacité par des actions correctives et d'amélioration continue.							5
	d) démontrer que la planification a été mise en œuvre avec succès;	Démontrer que la planification a été mise en œuvre avec succès?	Les résultats d'analyse (indicateurs, audits, rapports de suivi) montrent que les actions planifiées ont été réalisées et atteignent les objectifs fixés, ce qui démontre l'efficacité de la planification.							4
	e) évaluer la performance des processus;	Évaluer la performance du processus?	Les résultats d'analyse (indicateurs, tableaux de bord, audits) sont utilisés pour mesurer la performance des processus et identifier les écarts afin de les améliorer.							4
	f) évaluer la performance du (des) fournisseur (s) externe (s);	Évaluer la performance des fournisseurs externes?	On utilise les résultats des contrôles de réception, les délais de livraison et les non-conformités pour analyser la performance des fournisseurs, puis on les classe afin de décider des actions à prendre.					3		
	g) déterminer le besoin ou les possibilités d'amélioration au sein du système de gestion de la qualité.	Déterminer le besoin ou les possibilités d'amélioration au sein du SMQ?	On analyse les indicateurs, les audits et les réclamations clients, puis on compare les résultats aux objectifs qualité pour repérer les écarts et définir les actions d'amélioration.							4
	<b>9.1.3q3</b>	Les résultats de l'analyse et de l'évaluation doivent également être utilisés pour fournir des contributions à l'examen de la gestion.	Montrez-moi où les résultats de l'analyse et de l'évaluation sont utilisés pour fournir des données à l'examen de la gestion.	Les résultats d'analyse (indicateurs, audits, satisfaction client, performance des processus et fournisseurs) sont regroupés dans des tableaux de bord et rapports de performance, puis présentés lors de la revue de direction pour prise de décision.						5
										84
	<b>9.2</b>	<b>Audit interne</b>								
	<b>9.2.1q1</b>	L'organisation doit effectuer des audits internes à des intervalles planifiés	Comment planifiez-vous et organisez-vous les audits internes ?	Les audits internes sont planifiés dans un programme d'audit annuel basé						5

	Les audits doivent fournir des informations sur la conformité du SMQ	Comment vos audits permettent-ils d'évaluer la conformité du SMQ ?	Les audits internes permettent d'évaluer la conformité du SMQ en vérifiant que les processus, procédures et exigences ISO 9001 sont respectés sur le terrain et en identifiant les écarts						4	
	Le SMQ doit être conforme aux exigences internes	Comment vérifiez-vous que vos processus respectent les exigences internes ?	On vérifie le respect des exigences internes par des audits internes, des contrôles qualité, et le suivi des indicateurs de performance par rapport aux procédures établies.							5
	Le SMQ doit être conforme à la norme ISO 9001	Comment assurez-vous la conformité de votre SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 ?	La conformité du SMQ à ISO 9001 est assurée par des audits internes réguliers, le suivi des exigences de la norme, et la mise en œuvre d'actions correctives en cas d'écarts.						4	
	Le SMQ doit être mis en œuvre et maintenu	Comment démontrez-vous que le système est effectivement appliqué et maintenu ?	On démontre que le système est appliqué et maintenu grâce aux audits internes, aux enregistrements qualité, aux indicateurs de performance et aux revues de direction qui confirment son fonctionnement.							5
<b>9.2.2</b>	<b>9.2.2. Programme d'audit interne</b>									
<b>9.2.2q1</b>	L'organisation doit planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un programme d'audit	Comment planifiez-vous, établissez-vous et maintenez-vous votre programme d'audit interne ?	Le programme d'audit interne est planifié chaque année selon les risques et l'importance des processus, établi avec un planning des audits et maintenu par son suivi et sa mise à jour régulière.							5
	Le programme doit tenir compte de l'importance des processus	Comment prenez-vous en compte l'importance des processus dans votre programme d'audit ?	Les processus les plus importants ou à risque élevé sont audités plus fréquemment et prioritairement dans le programme d'audit interne.						4	
	Le programme doit tenir compte des changements affectant l'organisation	Comment intégrez-vous les changements dans la planification des audits ?	On met à jour le plan d'audit quand il y a des changements dans les processus ou l'organisation.						4	
	Le programme doit tenir compte des résultats des audits précédents	Comment utilisez-vous les résultats des audits précédents pour planifier les audits futurs ?	On utilise les résultats des audits précédents pour renforcer les zones avec des écarts et réduire la fréquence des zones déjà conformes.							5
	L'organisation doit définir les critères d'audit et le périmètre	Comment définissez-vous les critères et le périmètre de chaque audit ?	Les critères et le périmètre de l'audit sont définis selon les exigences ISO 9001, les procédures internes						4	
	L'organisation doit sélectionner des auditeurs impartiaux et objectifs	Comment assurez-vous l'impartialité et l'objectivité des auditeurs ?	L'audit est réalisé par le RMQ, avec un souci d'objectivité, en se basant sur des preuves et des critères d'audit définis.							

	Les résultats des audits doivent être rapportés à la direction	Comment communiquez-vous les résultats des audits à la direction ?	Les résultats des audits sont communiqués à la direction sous forme de rapports d'audit et présentés lors des réunions ou revues de direction.						4
	Les corrections et actions correctives doivent être mises en œuvre sans délai	Comment assurez-vous le traitement rapide des non-conformités détectées ?	Les non-conformités sont enregistrées immédiatement, puis traitées par des actions correctives						4
	L'organisation doit conserver des informations documentées	Quelles informations documentées conservez-vous concernant les audits ?	On conserve les plans d'audit, les rapports d'audit, les check listes et les actions correctives associées.						5

90

<b>9.3 Revue de direction</b>									
<b>9.3.1 Généralités</b>									
<b>9.3.1q1</b>	La haute direction doit examiner le système de gestion de la qualité de l'organisation, à des intervalles planifiés, pour s'assurer de sa pertinence, de sa pertinence et de son efficacité.	Quelle est la fréquence à laquelle la haute direction examine le système de gestion de la qualité de l'organisation? Comment le SMQ est-il jugé approprié, adéquat et efficace?	La revue de direction est réalisée au moins une fois par an. Le SMQ est jugé approprié, adéquat et efficace à travers les résultats des audits, indicateurs de performance, satisfaction client et atteinte des objectifs qualité.						4
<b>9.3.1q2</b>	La revue de direction doit être planifiée et réalisée en tenant compte:	Quels types d'informations sont examinés dans les revues de direction? Ceux-ci doivent inclure:							
	a) l'état des actions découlant des examens de gestion précédents;	le statut des actions des revues précédentes;	Lors des revues de direction, on examine l'état d'avancement des actions décidées lors des revues précédentes pour vérifier leur mise en œuvre et leur efficacité.						4
	b) les changements dans les questions externes et internes qui sont pertinentes pour le système de gestion de la qualité, y compris son orientation stratégique;	les changements aux questions internes / externes pertinentes au SMQ;	On examine les changements internes et externes (organisation, processus, réglementation, marché) qui peuvent influencer le SMQ.						4
	c) des informations sur les performances en matière de qualité, y compris les tendances et les indicateurs pour:	les problèmes qui affectent la stratégie;	On examine les problèmes internes ou externes qui peuvent impacter la stratégie de l'entreprise et la performance du SMQ.						4
	1) les non-conformités et les actions correctives;	KPI pour les non-conformités et les actions correctives;	On examine les indicateurs liés aux non-conformités et aux actions correctives pour évaluer leur fréquence, leur traitement et leur efficacité.						4
	2) les résultats de surveillance et de mesure;	surveiller et mesurer les résultats;	On examine les résultats des indicateurs de performance (qualité, production, Maintenance, satisfaction client...) pour vérifier l'atteinte des objectifs du SMQ.						4

	3) les résultats de l'audit;	les résultats d'audit;	On examine les résultats des audits internes pour identifier les conformités, les écarts et les actions d'amélioration du SMQ.							5
	4) la satisfaction du client;	satisfaction du client;	On examine les résultats des enquêtes de satisfaction, réclamations et retours clients pour évaluer le niveau de satisfaction.							4
	5) les questions concernant les fournisseurs externes et d'autres parties intéressées pertinentes;	les problèmes concernant les fournisseurs externes;	On examine les problèmes liés aux fournisseurs externes (retards, non-conformités, performance) afin d'évaluer leur impact sur le SMQ et définir des actions d'amélioration.							4
	6) l'adéquation des ressources nécessaires au maintien d'un système efficace de gestion de la qualité;	les questions concernant d'autres parties concernées;	On examine les besoins et attentes des autres parties intéressées (clients, autorités, fournisseurs) afin de s'assurer qu'ils sont pris en compte dans le SMQ.					3		
	7) la performance du processus et la conformité des produits et services;	l'adéquation des ressources et l'efficacité du système de gestion de la qualité;	On examine si les ressources sont suffisantes et si le SMQ fonctionne efficacement pour atteindre les objectifs qualité.							4
	d) l'efficacité des mesures prises pour faire face aux risques et opportunités (voir clause 6.1);	Performance du processus;	On examine la performance des processus à travers les indicateurs qualité pour vérifier leur efficacité et leur conformité aux objectifs.							5
	e) de nouvelles opportunités potentielles d'amélioration continue	conformité des produits et services;	On examine les résultats de contrôle qualité pour vérifier que les produits respectent les exigences définies.							5
		les mesures prises pour faire face aux risques et aux opportunités et leur efficacité;	On examine les actions mises en place pour traiter les risques et opportunités ainsi que leur efficacité à atteindre les résultats attendus.					3		
		nouvelles opportunités potentielles d'amélioration continue.	On examine les nouvelles opportunités d'amélioration continue afin d'améliorer la performance du SMQ et la satisfaction client.							4
<b>9.3.2</b>	<b>Eléments d'entrée de la revue de direction</b>									
<b>9.3.2q1</b>	Les résultats de l'examen de la gestion doivent comprendre des décisions et des mesures concernant:	Montrez-moi que les revues de direction incluent des décisions et des actions concernant:								
	a) des opportunités d'amélioration continue;	Opportunités d'amélioration continue;	Les revues de direction incluent des décisions et actions pour exploiter les opportunités d'amélioration continue identifiées à partir des indicateurs, audits et retours clients.							5



10.2.1q1	Lorsqu'une non-conformité survient, y compris celles qui découlent de plaintes, l'organisation doit:	Lorsque des non-conformités se produisent, montrez moi comment;							
	a) réagir à la non-conformité et, le cas échéant:	Tu réagis	Lorsqu'une non-conformité est détectée, on arrête et isole le produit, on enregistre le problème et on lance une action corrective.					4	
	1) prendre des mesures pour le contrôler et le corriger;	Prendre des mesures pour le contrôler et le corriger;	Lorsqu'une non-conformité est détectée, on isole le produit, on corrige le problème et on vérifie à nouveau sa conformité.					4	
	2) gérer les conséquences;	Traiter les conséquences	On analyse l'impact de la non-conformité, on corrige le produit si possible et on prend des actions pour éviter les effets sur la production.					4	
	b) évaluer la nécessité d'agir pour éliminer la (les) cause (s) de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou ne se reproduise pas ailleurs:	Évaluer le besoin d'action pour éliminer la cause afin qu'elle ne se reproduise pas ou ne se produise pas ailleurs:							
	1) examiner la non-conformité	Revoir la non-conformité;	On examine la non-conformité pour comprendre sa cause et décider si une action corrective est nécessaire pour éviter sa répétition.					4	
	2) déterminer les causes de la non-conformité;	Déterminer la cause de la non-conformité	On analyse la non-conformité (méthode, processus, matériel ou erreur humaine) pour identifier sa cause principale.					4	
	3) déterminer si des non-conformités similaires existent ou pourraient se produire;	Déterminer si des non-conformités similaires existent ou pourraient se produire;	On vérifie si la même non-conformité ou des cas similaires existent dans d'autres processus pour éviter leur répétition.					4	
	c) mettre en œuvre toute action nécessaire;	Les actions nécessaires sont mises en œuvre;	Les actions nécessaires sont mises en œuvre immédiatement (correction, modification du processus, formation ou contrôle renforcé) pour traiter la non-conformité et éviter sa répétition.					4	
	d) examiner l'efficacité de toute mesure corrective prise;	Examiner l'efficacité des mesures correctives prises, le cas échéant;	On vérifie après correction si le problème est résolu et si la non-conformité ne se répète plus.					4	
e) apporter des modifications au système de gestion de la qualité, si nécessaire.	Apportez les modifications nécessaires au système de gestion de la qualité.	On met à jour les procédures, instructions ou contrôles du SMQ pour éviter la répétition de la non-conformité et améliorer le système.					4		

10.2.1q2	Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non conformités rencontrées.	Montrez-moi comment les actions de correction étaient appropriées aux effets des non-conformités rencontrées.	Les actions de correction sont adaptées à l'impact de la non-conformité, en corrigeant le produit ou le processus selon la gravité du problème.							4
10.2.2q1	L'organisation doit conserver les informations documentées comme preuve de:	La nature des non-conformités et les actions subséquentes prises;								
	a) la nature des non-conformités et les éventuelles actions entreprises;	La nature des non-conformités et les actions subséquentes prises;	Les non-conformités sont liées au produit, au processus ou au service, et elles sont traitées par des actions comme la correction, l'isolement ou l'action corrective pour éviter leur répétition.							5
	b) les résultats de toute action corrective.	Les résultats de toute action corrective.	Les non-conformités sont identifiées (produit, processus ou service), traitées par correction ou action corrective, et les résultats sont vérifiés pour s'assurer que le problème est résolu et ne se répète pas.							5

				83
--	--	--	--	----

<b>10.3 Amélioration continue</b>										
10.3q1	L'organisation doit continuellement améliorer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de gestion de la qualité.	Démontrer que vous améliorez continuellement la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.	On améliore en continu le SMQ en utilisant les audits, indicateurs, réclamations et revues de direction pour mettre en place des actions d'amélioration et corriger les écarts.							5
10.3q2	L'organisation doit tenir compte des extraits de l'analyse et de l'évaluation et des extraits de l'examen de la gestion pour confirmer s'il y a des domaines de sous-performance ou des opportunités qui doivent être traités dans le cadre de l'amélioration continue.	Démontrer que les extraits de l'analyse et de l'évaluation et les extraits de l'examen de la gestion sont considérés comme confirmant s'il y a des zones de sous-performance ou des opportunités qui doivent être traitées dans le cadre de l'amélioration continue.	Les résultats des analyses et de la revue de direction sont utilisés pour identifier les écarts de performance et définir des actions d'amélioration continue.							5
10.3q3	Le cas échéant, l'organisation doit sélectionner et utiliser les outils et les méthodologies applicables pour étudier les causes de la sous-performance et	Quels outils et méthodologies applicables pour l'investigation des causes de sous-performance et pour soutenir l'amélioration continue sont sélectionnés?	On utilise des outils comme l'analyse des causes (5 Pourquoi, Ishikawa), les audits, les indicateurs et les analyses de données pour identifier les causes et améliorer les processus.							4



**ANNEX B : Grille d'audit selon les exigences de la ligne directrice iso10015:2019**



<b>4.2.1</b>	<b>Compétences organisationnelles</b>									
	Les types et niveaux de compétences requis sont tributaires du contexte propre à l'organisme. Leur détermination implique de prendre en compte plusieurs dimensions :on :/									
	A) Facteurs externes : obligations légales et réglementaires, évolutions technologiques et mutations du marché influençant les profils de compétences attendus	Comment assurez-vous que les veilles technologiques et réglementaires se traduisent concrètement en nouvelles compétences requises ?	Les résultats des veilles technologiques et réglementaires sont analysés, puis transformés en nouveaux besoins en compétences à travers la mise à jour des fiches de poste et des plans de formation...		DRH				4	
	B) Facteurs internes : mission, vision, orientations stratégiques, valeurs, culture d'entreprise, périmètre d'activités, disponibilité des ressources et base de connaissances organisationnelles	Comment démontrez-vous l'alignement entre votre stratégie (vision, mission) et les compétences que vous cherchez à développer ?	Les responsables des services traduisant les objectifs stratégiques en besoins en compétences, puis en les intégrant dans les plans de formation		DRH				5	
	C) Attentes des parties prenantes : exigences des régulateurs, des clients et de la société civile qui conditionnent les compétences à mobiliser	Quelle méthodologie utilisez-vous pour transformer les attentes de vos clients ou régulateurs en référentiels de compétences ?	Nous recueillons les exigences des clients puis nous les transformons en objectifs après en compétences à développer et à intégrer dans les formations.		DRH				4	
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>										87
<b>4.2.2</b>	<b>Compétences des équipes ou groupes</b>									
	Chaque équipe ou groupe au sein de l'organisme présente des besoins en compétences propres, liés à la nature de ses activités et aux résultats visés. L'identification de ces besoins collectifs requiert de prendre en considération plusieurs dimensions :on :									
	A) Leadership : aptitudes nécessaires pour assurer l'encadrement, la motivation et la coordination des membres de l'équipe	Comment sont déterminées les compétences spécifiques nécessaires à l'exercice du leadership au sein de vos équipes ?	Les compétences de superviseur sont déterminées à partir des fiches d'évaluation annuelles, des besoins exprimés par les responsables de service		DRH				4	
	B) Objectifs collectifs : les compétences requises sont déterminées en cohérence avec les résultats attendus de l'équipe et ses engagements de performance	Par quel processus les objectifs opérationnels d'une équipe sont-ils déclinés en besoins collectifs de compétences ?	Les objectifs opérationnels des équipes sont analysés et traduits en besoins en compétences par responsable service afin d'identifier les savoir-faire nécessaires pour atteindre les résultats attendus.		DRH				5	

	C) Processus et systèmes : les modalités opératoires, les méthodes de travail et les outils utilisés dictent les compétences techniques indispensables au groupe	De quelle façon les modes opératoires et les systèmes utilisés dictent-ils les besoins en compétences du groupe ?	Les compétences techniques sont définies en fonction des procédures et des systèmes utilisés, chaque méthode de travail nécessitant des compétences spécifiques pour assurer l'efficacité des tâches.		DRH					4	
	D) Configuration organisationnelle : la structure hiérarchique, la taille du groupe ainsi que la répartition des rôles et responsabilités orientent la définition des besoins en compétences	Comment la structure de vos effectifs influence-t-elle sur la définition des besoins en compétences de l'équipe ?	La structure des effectifs, en termes de nombre, de profils et de répartition des rôles, permet d'identifier les compétences disponibles et celles qui manquent. Elle influence ainsi directement la définition des besoins en compétences de l'équipe, en mettant en évidence les écarts à combler par la formation ou le recrutement.		DRH					4	
	E) Dynamique collective : la culture propre à l'équipe et sa capacité à coopérer, à instaurer des relations de confiance et à cultiver le respect mutuel constituent des dimensions essentielles	Quels moyens mettez-vous en œuvre pour identifier les besoins liés à la cohésion et à la collaboration au sein des groupes ?	Les besoins en cohésion et collaboration sont identifiés à travers les retours des responsables, les observations sur le terrain et les échanges entre équipes		DRH					4	
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>											84
<b>4.2.3</b>	<b>Compétences individuelles</b>										
	Les besoins en compétences individuelles doivent être recensés à tous les échelons de l'organisme afin d'assurer l'efficacité de chaque fonction. La définition de ces besoins s'appuie sur :compétences individuelles, l'organisme doit prendre en considération :										
	A) Référentiels externes : normes professionnelles, certifications requises et obligations réglementaires définissant les compétences attendues	Quelles sont les exigences externes qui dictent actuellement les compétences de vos collaborateurs ?	Prise en compte directe de la réglementation et des changements législatifs. Les contrats et attentes des parties intéressées imposent une mise à jour des compétences.		DRH					4	
	B) Responsabilités du poste : les missions confiées à chaque individu déterminent les compétences nécessaires pour les assumer efficacement	Comment déterminez-vous l'adéquation entre les responsabilités confiées et les compétences de l'individu ?	Établie lors de l'entretien annuel. Le responsable vérifie si l'employé possède les capacités requises pour les tâches décrites dans sa fiche de poste.		DRH					4	



5.1	Généralités									
	Les besoins en compétences de l'organisme peuvent être couverts par des actions de développement ciblant aussi bien les individus que les collectifs de travail	Comment transformez-vous les besoins de l'entreprise en actions concrètes pour les équipes et les employés ?	Une fois l'expertise des besoins terminée par la DRH, les besoins sont traduits en un plan de formation annuel. Les sessions sont organisées selon les disponibilités et les priorités techniques.		DRH					4
	Les besoins en compétences recensés doivent servir de base au développement professionnel des personnes concernées	De quelle manière liez-vous chaque manque de compétence détecté à un plan de formation pour les personnes concernées ?	Le lien est direct : chaque fiche d'évaluation annuelle remplie par le responsable identifie un écart, lequel est systématiquement analysé pour être intégré au plan de formation.		DRH					5
	Les écarts actuels et les besoins prévisibles en compétences futures doivent être anticipés et intégrés dans une démarche de planification	Comment prévoyez-vous aujourd'hui les compétences dont vous aurez besoin demain ?		L'évaluation des compétences est principalement centrée sur les besoins actuels de l'entreprise. Bien que cette approche permette de répondre aux exigences opérationnelles présentes, une démarche plus structurée de prévision des compétences futures contribuerait à une meilleure préparation aux développements futurs.	DRH		2			
	A) Le développement professionnel doit être articulé aux besoins en compétences identifiés, dans l'objectif d'élever le niveau de l'organisme à tous ses échelons	Comment montrez-vous que tout le monde (du stagiaire au directeur) bénéficie du développement des compétences ?	les responsables sont formés par des prestataires, puis transmettent le savoir aux autres de manière hiérarchique.		DRH					4
	B) Les aspirations individuelles en matière de développement personnel doivent également être prises en compte et mises en lien avec les besoins en compétences de l'organisme	Comment prenez-vous en compte ce que l'employé a envie d'apprendre pour son propre futur ?	Cela se fait principalement via la fiche d'évaluation annuelle. C'est le moment où l'employé peut exprimer ses besoins et où le responsable identifie son potentiel d'évolution.		DRH					5

	Concilier les objectifs de développement personnel et les besoins en compétences de l'organisme constitue un levier d'engagement et de motivation du personnel	Quel lien faites-vous entre l'évolution des employés et leur motivation au travail ?	L'utilisation de l'accompagnement est privilégiée pour encourager les employés et valoriser leur montée en compétence.		DRH					4
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>										80
<b>5.2</b>	<b>Planification</b>									
	La planification des activités de développement des compétences implique que l'organisme définisse plusieurs éléments structurants :									
	a) Formuler des objectifs de développement précis, visant à résorber les écarts de compétences identifiés ou à répondre aux aspirations de progression personnelle	Comment définissez-vous les objectifs précis à atteindre pour chaque action de formation ou de développement ?	Les objectifs sont définis selon les besoins techniques identifiés dans les fiches annuelles et les exigences des nouveaux projets.		DRH					5
	b) Sélectionner les modalités de développement les mieux adaptées aux objectifs visés et au profil des participants	Comment choisissez-vous le type d'activité (formation, tutorat, e-learning) le plus adapté au besoin identifié ?	Le choix de l'activité dépend de la distance (e-learning), du nombre de participants (formation interne) et des besoins techniques nécessitant des équipements sur site.		DRH					4
	c) Établir des indicateurs permettant de suivre le déroulement des activités et d'évaluer les résultats obtenus	Quels indicateurs utilisez-vous pour vérifier que le développement a réellement produit les résultats attendus ?		Des indicateurs de performance (KPI) sont utilisés pour évaluer les résultats de la formation. Néanmoins, leur actualisation et leur adaptation aux objectifs actuels de l'entreprise mériteraient d'être renforcées afin d'améliorer la pertinence du suivi et de l'évaluation.	DRH		2			
	d) Prendre en compte les obstacles potentiels et les facteurs favorables susceptibles d'influer sur l'efficacité des actions de développement ;	Quels obstacles potentiels (ex: manque de temps, budget) avez-vous identifiés et comment prévoyez-vous de les gérer ?	Gestion des disponibilités et des contraintes budgétaires lors de l'élaboration du plan annuel.		DRH					4
	e) Veiller à ce que les actions de développement soient conformes aux obligations légales et réglementaires applicables	Comment vous assurez-vous que votre planification respecte les obligations légales en vigueur ?	Veille réglementaire active. Le DRH "change tout comme les contrats" dès qu'une nouvelle loi apparaît.		DRH					5





5.4.1	L'implication des équipes, des groupes et des individus dans les activités de planification du développement des compétences doit être encouragée, afin de renforcer leur engagement et leur sentiment de responsabilité		Participation active lors de l'entretien annuel. L'employé exprime ses souhaits qui sont analysés par le responsable et la DRH pour l'expertise des besoins.		DRH					4	
5.4.2	Les actions de développement des compétences menées à l'échelle des équipes ou des groupes doivent couvrir plusieurs dimensions :										
	A) La conception et le déploiement de programmes de formation adaptés aux besoins collectifs des services ou groupes concernés ;	Comment sont conçus et mis en œuvre les programmes de formation destinés spécifiquement aux besoins collectifs d'un service ?	Les besoins sont consolidés par service. Si plusieurs employés partagent une lacune, une formation groupée est organisée pour l'équipe.		DRH						5
	B) La création et la diffusion d'outils de communication adaptés pour informer les équipes des opportunités de développement disponibles ;	Quels outils de communication utilisez-vous pour sensibiliser les équipes aux opportunités de développement ?	La communication se fait essentiellement par voie hiérarchique (le responsable informe son équipe)		DRH				3		
	c) L'ouverture vers l'extérieur, par la participation à des conférences, forums professionnels ou événements de réseautage favorisant les échanges de pratiques	Comment favorisez-vous l'ouverture des équipes sur l'extérieur pour capter de nouvelles pratiques métier ?	l'ouverture des équipes sur l'extérieur existe mais reste limitée		DRH					4	
	d) La collaboration avec des instances professionnelles et des associations sectorielles pour enrichir les pratiques internes										
	e) La création de dispositifs favorisant le partage des savoirs et des expériences entre membres de l'organisme	Quels systèmes (ex: communautés de pratique, partage d'expérience) avez-vous instaurés pour que les équipes apprennent les unes des autres ?	Le partage des connaissances se fait principalement à travers les échanges d'expérience entre collègues et Utilisation de l'accompagnement ou Les plus expérimentés forment les nouveaux ou ceux qui changent de poste		DRH					4	
	f) Le recours au recrutement lorsque les compétences manquantes ne peuvent être développées en interne dans des délais raisonnables	Comment décidez-vous de recruter ou de réorganiser une équipe lorsque les compétences internes ne suffisent plus ?	On compare les compétences disponibles avec les besoins du poste. Si les compétences peuvent être développées, on réorganise ou on forme les employés. Sinon, on recrute une nouvelle personne.		DRH					4	
	g) La réorganisation interne pour optimiser l'exploitation des compétences disponibles au sein de l'organisme.										
5.4.3	Les actions de développement déployées à l'échelle individuelle peuvent prendre diverses formes :										
	a) Des parcours d'apprentissage personnalisés, adaptés au profil et aux objectifs de chaque collaborateur ;	Comment personnalisez-vous l'accompagnement (coaching, tutorat) pour répondre aux besoins spécifiques d'un collaborateur ?	grâce au le suivi pendant la période d'essai. L'accompagnement est adapté au profil de chaque nouvel employé.		DRH						5
	b) Un accompagnement individualisé sous forme de mentorat, de coaching ou de tutorat par des pairs expérimentés										
	c) Des plans de développement formalisés définissant les axes de progression et les jalons à atteindre										

	d) Des formations qualifiantes ou certifiantes permettant d'officialiser les compétences acquises ;	Comment soutenez-vous les employés qui souhaitent s'engager dans des parcours diplômants ou certifiants ?	L'entreprise privilégie le budget pour les compétences techniques immédiates. Le soutien aux diplômes longs est étudié au cas par cas.		DRH				3	
	e) La participation à des événements professionnels ou scientifiques externes enrichissant les connaissances et le réseau des collaborateurs	De quelle manière intégrez-vous l'apprentissage "sur le terrain" ou lors d'événements externes dans le parcours de l'individu ?	L'apprentissage sur le terrain est intégré comme pratique principale dans le développement des compétences, à travers l'accompagnement et l'expérience quotidienne. Les événements externes (conférences, séminaires ...) sont également intégrés pour renforcer ses compétences.		DRH				4	
	f) Des formations réalisées en situation de travail ou dans un cadre formel externe au poste									
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>										80
<b>5.5</b>	<b>Rôles et responsabilités</b>									
	Lors de la mise en œuvre du programme de développement, l'organisme doit déterminer et identifier les différents rôles et responsabilités. L'organisme est responsable de :									
	a) Identifier les personnes ou fonctions chargées de piloter et de conduire le programme de développement	Qui est responsable de la mise en œuvre du programme de développement des compétences ?	La mise en œuvre du programme de développement des compétences est assurée par la DRH en coordination avec les responsables des services.		DRH				5	
	b) Délimiter et valider le champ d'application du programme, ses objectifs ainsi que le public qu'il cible	Comment assurez-vous que toutes les parties prenantes sont d'accord sur les objectifs et les personnes à former avant le lancement ?	Le circuit de validation est structuré : la DRH assure le sourcing, le responsable valide le choix technique, puis la DRH donne la validation finale. L'accord est formalisé par la signature du plan de formation.		DRH				4	
	c) Assurer les conditions de réalisation du programme en mettant à disposition les ressources humaines, matérielles et financières requises	Quels moyens (matériels, financiers, temps) mettez-vous concrètement à disposition pour garantir le bon déroulement du programme ?	Double financement (1% FNDP et budget propre). Le temps est libéré par le responsable, et les moyens (e-learning, locaux) sont mis à disposition selon les besoins.		DRH				5	
	d) Informer les parties prenantes pertinentes des modalités, des attentes et des engagements du programme	Par quels canaux informez-vous les managers et les participants des attentes et des modalités du programme ?	Communication directe par les responsables de services		DRH				4	
5.5.2	Les responsables de la conduite opérationnelle du programme de développement ont pour missions de :									
	a) Valider le contenu et les modalités du programme avant son déploiement	Comment les formateurs valident-ils leur adhésion au contenu et aux objectifs pédagogiques fixés ?	Les formateurs valident leur adhésion au contenu et aux objectifs pédagogiques en		DRH				4	

			signant un contrat ou une convention de formation qui précise le programme à respecter.										
	b) Vérifier que le programme traite effectivement les lacunes en compétences préalablement recensées ;	De quelle manière les intervenants vérifient-ils que leur contenu traite précisément les manques de compétences identifiés ?	Ils adaptent leur contenu grâce aux échanges avec les responsables.		DRH								4
	c) Adapter les méthodes et les contenus pédagogiques aux caractéristiques et aux attentes des participants	Comment le formateur adapte-t-il sa méthode au niveau et aux attentes spécifiques des participants ?	Le formateur adapte sa méthode en fonction du niveau des participants et de leurs attentes, en ajustant les explications et les exercices proposés grâce aux échanges et aux retours durant la formation.		DRH								5
	d) Conduire l'intégralité des composantes du programme dans le respect du calendrier établi	Quel système de suivi utilisez-vous pour garantir que le programme est réalisé intégralement et respecte le calendrier ?	Suivi administratif par la DRH et feuilles d'émargement.		DRH								5
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>													90
<b>5.6</b>	<b>Évaluation de l'impact</b>												
<b>5.6.1</b>	<b>Généralités</b>												
	L'organisme doit se doter de méthodes pour apprécier l'efficacité de ses programmes de développement des compétences. L'évaluation des résultats conduit notamment à : :Lors de l'évaluation des résultats du programme, l'organisme doit :												
	a) Vérifier que les outils d'évaluation utilisés sont pertinents et ont été validés par les acteurs concernés ;	Comment avez-vous validé que vos outils de mesure (tests, questionnaires) sont pertinents pour les managers et les employés ?	Les outils (fiches d'évaluation) sont validés par la DRH et les responsables techniques pour s'assurer qu'ils couvrent les besoins métiers réels.		DRH								4
	b) Assurer un suivi régulier du déroulement du programme et analyser les données collectées	De quelle manière suivez-vous le bon déroulement des actions en cours et comment analysez-vous les données collectées ?	Suivi administratif via les feuilles d'émargement . Les données sont collectées pour mettre à jour les dossiers du personnel.		DRH								5
	c) Exploiter les données de suivi pour formuler un diagnostic sur l'efficacité des actions engagées												
	d) Évaluer dans quelle proportion les compétences développées correspondent aux besoins initialement identifiés ;	Comment démontrez-vous concrètement que les nouvelles connaissances acquises ont comblé les manques identifiés au départ ?	Démontré par l'évaluation à froid après 2 mois par le responsable		DRH								4
	e) S'assurer que les nouvelles compétences acquises sont effectivement mises en pratique et maintenues dans la durée	Quelles mesures prenez-vous pour vérifier que les employés utilisent réellement leurs nouvelles compétences sur le terrain après la formation ?	Le responsable de service vérifie si l'employé utilise bien ses connaissances dans son travail.		DRH							3	

	f) Collecter les avis des participants, des formateurs et des responsables sur la qualité et l'utilité du programme	Comment recueillez-vous les avis des participants, des formateurs et des managers sur la qualité du programme ?	Réalisation systématique d'une évaluation à chaud à la fin de chaque session pour recueillir l'avis des participants sur la prestation du formateur.		DRH					5
	g) Repérer les lacunes résiduelles en compétences à l'issue du programme afin d'orienter les actions complémentaires	Comment identifiez-vous ce qu'il reste à apprendre après un programme et comment améliorez-vous vos futures formations ?	Les écarts de compétences sont identifiés à partir des besoins non entièrement couverts après les formations et des retours des responsables. Les formations sont ensuite adaptées en fonction de ces résultats.		DRH					4
	h) Définir les axes d'amélioration du programme et les actions additionnelles à mettre en œuvre.									
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>										83
<b>5.6.2</b>	<b>Évaluation aux niveaux organisationnel, des équipes/groupes et individuel</b>									
	L'impact des activités de développement des compétences peut s'apprécier selon des approches quantitatives et qualitatives, à plusieurs niveaux :									
	a) au niveau de l'organisation : audits internes et externes ou indicateurs de performance clés (KPI) ; niveaux de réclamations et satisfaction des clients ; taux de non-conformité et niveau de productivité ;	Quels indicateurs globaux (ex: baisse des erreurs, hausse de productivité) utilisez-vous pour prouver l'impact du développement des compétences ?		Des KPI existent au sein de l'entreprise, mais leur mise à jour et leur exploitation pourraient être renforcées pour mesurer plus précisément l'impact des formations sur la performance. À ce jour, les améliorations sont principalement évaluées à partir des observations qualitatives des responsables de service.	DRH			2		

	b) au niveau des équipes ou groupes : niveau d'engagement et de fidélisation du personnel ; performance des équipes ou groupes par rapport aux objectifs	Comment mesurez-vous l'amélioration de la performance collective d'un service après une action de développement ?		Des KPI existent au sein de l'entreprise, mais leur mise à jour et leur exploitation pourraient être renforcées pour mesurer plus précisément l'impact des formations sur la performance. À ce jour, les améliorations sont principalement évaluées à partir des observations qualitatives des responsables de service.	DRH		2					
	c) au niveau individuel : suivi et observation ; évaluations et entretiens de performance ; suivi des plans de développement personnel et obtention des qualifications.	Quelles méthodes d'observation utilisez-vous pour valider le changement de comportement ou de savoir-faire chez un employé ?	Utilisation de l'observation directe sur le poste par le responsable et l'accompagnement. L'évaluation à froid à 2 mois est l'outil formel pour valider ce changement.		DRH				4			
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>									53			
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>										68		
<b>5.7</b>	<b>Détermination des besoins futurs en compétences et en développement des personnes</b>											
	L'anticipation des besoins en compétences à venir doit s'appuyer sur une veille portant sur plusieurs facteurs :	Quelle est votre approche pour identifier les compétences qui seront nécessaires à l'entreprise suite aux futures évolutions du marché ?		Les besoins en compétences sont pris en compte dans le cadre des projets et des orientations de l'entreprise. Cependant, l'anticipation à long terme des évolutions du marché et des compétences clés gagnerait à être davantage	DRH		2					

				formalisée et documentée.						
a) Les tendances démographiques, économiques, politiques et sociales susceptibles d'influer sur les profils de compétences recherchés	Comment tenez-vous compte des évolutions démographiques, économiques, politiques ou sociales pour déterminer les besoins futurs en compétences ?	Les besoins en compétences sont définis surtout à partir des besoins opérationnels, sans prise en compte formelle des évolutions démographiques, économiques ou sociales.			DRH			3		
b) L'évolution de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture organisationnelle qui oriente les compétences à cultiver ;	De quelle manière votre stratégie d'entreprise et vos valeurs influencent-elles les compétences que vous souhaitez développer à l'avenir ?	La stratégie et les valeurs de l'entreprise guident le développement des compétences selon les objectifs fixés et les besoins de l'organisation.			DRH			3		
c) Le lancement planifié de nouveaux produits ou services générant de nouveaux besoins en compétences ;	Quel processus utilisez-vous pour définir les compétences nécessaires avant même le lancement d'un nouveau produit ou service ?			Le lancement de nouveaux produits ou services étant rare, il n'existe pas de processus formalisé spécifique. Les besoins en compétences sont identifiés au cas par cas selon les exigences du projet.	DRH	1				
d) L'évolution du cadre légal et réglementaire imposant une adaptation des compétences du personnel	Comment anticipez-vous les futures lois ou normes de votre secteur pour former votre personnel avant qu'elles ne deviennent obligatoires ?	DRH suit les évolutions légales et "change tout, comme les contrats" dès qu'une nouvelle norme apparaît.			DRH					5
e) L'apparition de nouvelles connaissances scientifiques ou techniques ouvrant des perspectives de développement ;	Comment restez-vous à l'écoute des nouvelles théories ou méthodes de travail qui pourraient améliorer vos performances demain ?	On suit les nouveautés grâce à la veille, aux échanges et à l'expérience sur le terrain.			DRH			3		
f) Les études et analyses de marché permettant d'anticiper les attentes futures des clients et des parties prenantes ;	Comment utilisez-vous les études sur l'évolution du marché pour adapter le savoir-faire de vos équipes aux futurs besoins des clients ?			L'identification des compétences repose principalement sur les besoins opérationnels et les projets de l'entreprise. Une analyse plus structurée des tendances et des évolutions du	DRH		2			

				secteur permettrait de renforcer l'anticipation des compétences à développer à l'avenir.						
	g) Les innovations technologiques (automatisation, numérique, intelligence artificielle) modifiant les compétences requises	Quelle est votre méthode pour identifier les ruptures technologiques (ex: IA, automatisation) et préparer vos employés à les utiliser ?		'adaptation aux changements est assurée en fonction des besoins identifiés par l'entreprise. Néanmoins, une démarche plus formalisée de planification et d'anticipation des évolutions permettrait d'améliorer la préparation aux futurs défis organisationnels.	DRH			3		
	h) L'évolution des attentes des différentes parties prenantes, internes comme externes à l'organisme.	Comment recueillez-vous et analysez-vous les attentes futures de vos partenaires ou investisseurs pour ajuster vos besoins en compétences ?	Les exigences des parties intéressées sont prises en compte lors de l'expertise des besoins annuelle.		DRH			4		
<b>NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE</b>										58

## **ANNEX C : Plan D'action**

N	Sous chapitre	L'action actuelle et son application					Recommandation
		1	2	3	4	5	
4.1	GESTION DES COMPÉTENCES				Veille continue et mise à jour des besoins en compétences selon changements		Mettre en place une procédure formalisée de mise à jour périodique des compétences avec suivi simple et traçabilité.
			Analyse des écarts de compétences existante.				Mettre en place une évaluation prévisionnelle et quantifiée des impacts des écarts de compétences.
					Valorisation des talents internes via le partage de compétences (référénts/accompagnateurs).		Formaliser un système structuré de mentorat avec suivi et évaluation des résultats.
4.2	Détermination des besoins en compétences				Utilisation de la veille pour mettre à jour les compétences, les postes et les formations.		Formaliser un processus structuré reliant systématiquement la veille aux mises à jour avec traçabilité.
					Transformation des exigences clients en compétences à développer.		Formaliser un processus simple pour relier les exigences clients aux compétences avec un suivi clair.
					Identification des compétences de leadership		Préciser les compétences attendues des responsables et les vérifier chaque année.
					Définition des compétences techniques		Lister les compétences techniques nécessaires pour chaque procédure et les mettre à jour régulièrement.
					La structure des équipes		Analyser régulièrement les profils pour identifier les manques et adapter la formation ou le recrutement.
				Identification des besoins de travail en équipe		Analyser les retours et les situations de travail	

					exigences des parties intéressées	Créer un poste dédié à la veille réglementaire afin de suivre les changements législatifs et les exigences des parties intéressées, puis mettre à jour les compétences en conséquence.
					Évaluation des compétences	Renforcer le suivi des compétences tout au long de l'année et pas uniquement lors de l'évaluation annuelle.
4.3	Évaluation des compétences actuelles et des besoins de développement				Évaluation des compétences techniques et comportementales	Rendre la fiche d'évaluation plus claire et basée sur des critères chiffrés.
				Identification des écarts de compétences		Mettre en place un suivi régulier des écarts de compétences avec un tableau simple.
					Priorisation des écarts de compétences	Ajouter la gravité de l'impact sur la qualité pour prioriser les écarts de compétences.
5.1	Management des compétences et développement des personnes		compétences futures		Besoins transformés en plan de formation annuel.	Définir un plan d'actions détaillé avec suivi de mise en œuvre des actions de formation et leur impact sur les compétences.
					Diffusion hiérarchique du développement des compétences	Mettre en place une procédure d'anticipation des besoins en compétences basée sur les projets et la stratégie future.
					Impact du développement des compétences sur la motivation des employés	Structurer l'accompagnement et suivre son impact sur la progression et la motivation des employés.
					Choix des modalités de formation	Inclure les préférences et le niveau des participants dans le choix du type de formation.
5.2	Planification		Évaluation de l'efficacité du développement des compétences			Mettre en place des indicateurs simples pour mesurer l'efficacité des actions de développement.
				Planification des formations	Gestion des contraintes du développement des compétences	Digitaliser le suivi du plan de formation pour faciliter sa gestion et son suivi.
					Sélection des formateurs et prestataires externes	Mettre en place un calendrier de formation partagé pour mieux coordonner avec l'activité.
					Évaluation de la disponibilité et de la motivation des employés	Renforcer le contrôle de la qualité des prestataires et évaluer leurs résultats après chaque formation.
						Digitaliser la gestion des disponibilités et de la participation via un outil de planification.
5.3					b) L'échéancier prévu pour l'atteinte des objectifs de développement, avec des dates ou délais clairement définis	Déterminer des délais clairs
					Choix de la méthode pédagogique	Diversifier les méthodes pédagogiques pour renforcer l'engagement et la motivation des employés.
					le lieu où les activités spécifiques se dérouleront	Évaluer l'efficacité de chaque lieu de formation
				Planification des formations		Prioriser les participants selon les besoins et planifier les formations en plusieurs sessions pour les autres.
					Évaluation du développement des compétences	Utiliser l'autoévaluation des employés.
					Valorisation des acquis de formation	Clarifier les critères d'attribution des certificats et des attestations
5.4					Implication des équipes dans la planification des compétences	Mettre en place des échanges réguliers pour recueillir les besoins des employés tout au long de l'année.
				Supports de communication pour le développement des compétences		Diversifier les moyens de communication pour mieux diffuser l'information à tous les employés.
					Participation et collaboration externe	Développer la participation à des événements externes et la collaboration avec des organismes professionnels.
					Structures de partage des connaissances et compétences	Structurer le système d'accompagnement pour formaliser le partage des connaissances.
					Optimisation des compétences par recrutement et organisation	Structurer la décision entre formation, réorganisation et recrutement selon des critères clairs.

				Formation diplômante et qualification formelle		Définir une politique claire de soutien aux formations diplômantes selon les besoins stratégiques.
					Développement des compétences	Augmenter la participation aux événements externes
5.5					Définition du programme de développement des compétences	Diffuser les exigences du programme directement aux participants concernés.
					Communication des exigences du programme de compétences	Rendre la communication plus claire et plus régulière pour tous les concernés.
					Validation du programme de développement des compétences	Fixer des délais clairs pour la validation
					Adéquation du programme aux écarts de compétences	Mettre en place un suivi régulier pour identifier et mettre à jour les écarts de compétences.
5.6					Validation des méthodes d'évaluation des compétences	Diversifier les méthodes d'évaluation, définir des indicateurs et assurer un suivi régulier.
					Évaluation de l'impact du programme sur les compétences	Compléter l'évaluation à froid par des indicateurs de performance pour mieux mesurer l'évolution des compétences
				Application et maintien des acquis de formation		Mettre en place un plan de suivi régulier après les formations.
					Analyse des écarts et amélioration du programme de compétences	Mettre en place une évaluation post-formation pour identifier les écarts de compétences restants et ajuster les actions futures.
			Indicateurs organisationnels de performance et de qualité			Mettre en place des KPI pour mesurer l'impact des formations
			Indicateurs de performance des équipes			Mettre en place des revues mensuelles des équipes, basées sur des tableaux de suivi
					Évaluation individuelle des compétences et performances	Renforcer le suivi individuel avec des évaluations régulières et des objectifs clairs.
5.7			Identification des besoins futurs en compétences			Mettre en place une veille et une planification des compétences à moyen et long terme.
				Analyse de l'environnement externe		Mettre en place une analyse régulière des évolutions externes
				Alignement des compétences avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise		Aligner le développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise
		l'introduction prévue de nouveaux produits ou services				Formaliser une démarche d'anticipation des compétences lors de l'introduction de nouveaux produits ou services.
					l'émergence de nouvelles connaissances	Intégrer régulièrement les nouvelles connaissances dans la mise à jour des compétences.
			Études de marché et anticipation des besoins en compétences			Mettre en place une revue périodique des études de marché
				les avancées technologiques		Mettre en place une veille technologique pour anticiper les évolutions.
					l'évolution des besoins et attentes des parties intéressées	Mettre en place des échanges réguliers et des enquêtes de satisfaction